

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN DEL  
DEPARTAMENTO DE MARKETING EN LA EMPRESA ALVAREZ  
LARREA EQUIPOS MÉDICOS ALEM CIA. LTDA.**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN Y DE GESTIÓN  
EMPRESARIAL DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL**

**MARÍA ALEJANDRA POZO ORTEGA**

**DIRECTOR: MSC.NELSON REINOSO**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE  
MARKETING**

**QUITO, DICIEMBRE 2016**

## **DIRECTOR DE DISERTACIÓN**

Nelson Reinoso, MSC.

## **INFORMANTES**

Raúl Alarcón

Yaskarina Galárraga

## **DEDICATORIA**

A Dios, por haberme dado la oportunidad de cumplir esta meta tan anhelada y por darme la fuerza para cumplir mis objetivos.

A mis Padres Carlos y Maria Soledad por ser mi ejemplo a seguir y mi motivación.

A mis Abuelitos Marco y Beatriz por ser mi apoyo constante.

A mi Hermana Ariana, por ayudarme en cada paso que di en la culminación de este trabajo.

A mi Querido Juan Carlos y Lucas por ser los impulsores de mi progreso.

## **AGRADECIMIENTO**

A la familia y empresa Álvarez Larrea Equipos Médicos Alem Cia. Ltda por ayudarme en todo lo que necesité y por darme la oportunidad de implementar una mejora en su empresa.

Al Doctor Isaac Álvarez, por ser mas que un jefe un amigo incondicional.

A mi estimado tutor, Ing. Nelson Reinoso Msc, por brindarme todos sus conocimientos y experiencias para la culminación de este trabajo.

## INDICE DE CONTENIDO

### Contenido

|  |      |
|--|------|
| DEDICATORIA.....   | iii  |
| AGRADECIMIENTO .....   | iv   |
| INDICE DE CONTENIDO .....                                    | v    |
| INDICE DE FIGURAS.....                                       | viii |
| INDICE DE TABLAS.....  | x    |
| RESUMEN EJECUTIVO .....                                      | xiii |
| INTRODUCCIÓN .....   | xiv  |
| CAPITULO 1.....  | 2    |
| 1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN .....                               | 2    |
| 1.1 DEFINICIÓN DE ANÁLISIS DE SITUACIÓN .....                | 2    |
| 1.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO .....                      | 3    |
| 1.2.1 Objetivos actuales de la organización .....            | 3    |
| 1.2.2 Estrategia actual de la empresa .....                  | 5    |
| 1.2.3 Desempeño actual de la empresa.....                    | 6    |
| 1.2.4 Ventas.....  | 6    |
| 1.2.5 Marcas que la empresa representa y distribuye.....     | 8    |
| 1.2.6 Índice de rotación de personal .....                   | 11   |
| 1.2.7 Índices Financieros .....                              | 13   |
| 1.2.8 Cultura y estructura organizacional .....              | 30   |
| 1.3 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO .....                      | 47   |
| 1.3.1 Competencia.....                                       | 47   |
| 1.3.2 Crecimiento y estabilidad económica .....              | 67   |
| 1.3.3 Tendencias Políticas .....                             | 72   |
| 1.3.4 Cuestiones legales y regulatorias.....                 | 75   |
| 1.3.5 Avances tecnológicos .....                             | 78   |
| 1.3.6 Tendencias Socioculturales.....                        | 80   |
| 1.4 ANÁLISIS DEL AMBIENTE DEL CLIENTE .....                  | 81   |
| 1.4.1 ¿Quiénes son los clientes actuales y potenciales?..... | 81   |
| 1.4.2 ¿Qué hacen los clientes con nuestro producto?.....     | 91   |

|   |     |
|---|-----|
| 1.4.3 ¿En dónde compran los clientes nuestro producto? .....  | 95  |
| 1.4.4 ¿Por qué eligen los clientes nuestros productos?.....   | 96  |
| 1.4.5 ¿Cuándo compran los clientes nuestros productos? .....  | 97  |
| 1.4.6 ¿Por qué los clientes potenciales no compran nuestros productos? .....                                | 98  |
| 1.5 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS.....   | 99  |
| 1.5.1 Definición de objetivo .....  | 99  |
| 1.5.2 Tipos de objetivos .....  | 99  |
| 1.5.3 Matriz de misión y visión .....   | 101 |
| 1.5.4 Valores.....  | 103 |
| 1.5.5 Principios .....  | 104 |
| 1.5.6 Políticas.....  | 105 |
| 1.5.7 Propuesta FODA .....  | 106 |
| 1.5.8 Matriz cruce de FODA.....   | 109 |
| 1.5.9 Construcción de escenarios .....  | 112 |
| CAPITULO 2.....   | 114 |
| 2. ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN DEL NUEVO DEPARTAMENTO DE MARKETING.....                                     | 114 |
| 2.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS .....   | 114 |
| 2.2 COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA .....  | 116 |
| 2.3 JERARQUIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....   | 117 |
| 2.4 PROPUESTA DEL NUEVO DEPARTAMENTO DE MARKETING DE LA EMPRESA ÁLVAREZ LARREA EQUIPOS MÉDICOS .....        | 119 |
| 2.4.1 Recursos.....   | 119 |
| 2.4.2 Infraestructura .....   | 120 |
| 2.4.3 Organigrama del departamento de marketing.....  | 120 |
| CAPITULO 3.....   | 123 |
| 3. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING .....  | 123 |
| 3.1 ENFOQUES PARA LA IMPLEMENTACIÓN .....   | 123 |
| 3.2 NUEVA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING.....   | 124 |
| 3.3 DISEÑO DE LA METODOLOGÍA MPC (MODELANDO PERFILES POR COMPETENCIAS POR ALFREDO PAREDES Y ASOCIADOS)..... | 126 |
| 3.4 LEVANTAMIENTO DE PERFILES DEL NUEVO DEPARTAMENTO DE MARKETING .....                                     | 128 |
| 3.5 PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING .....   | 139 |
| 3.6 PROCEDIMIENTO.....  | 141 |
| 3.6.1 Manejo imagen de la empresa .....   | 141 |
| 3.7 Ejecución y organización de eventos .....   | 142 |

|   |     |
|---|-----|
| 3.8 Información externa requerida por el departamento:.....                 | 143 |
| 3.9 Publicidad: .....   | 143 |
| 3.10 Pasajes y hoteles: .....   | 144 |
| 3.11 Satisfacción del cliente: .....  | 145 |
| CAPITULO CUARTO .....   | 149 |
| 4. ESTABLECIMIENTO DEL PRESUPUESTO Y SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO ..... | 149 |
| 4.1 PRESUPUESTO DEPARTAMENTO DE MARKETING .....                             | 149 |
| 4.2 PRESUPUESTO PRIMER AÑO DEPARTAMENTO DE MARKETING .....                  | 154 |
| 4.3 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD .....  | 156 |
| 4.4 ANÁLISIS FLUJO DEL PROYECTO .....                                       | 157 |
| 4.5 ESTADO DE RESULTADOS 2015 ALEM CIA LTDA .....                           | 159 |
| 4.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 2016- 2019 ALEM CIA LTDA .....          | 164 |
| 4.7 CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING .....                             | 166 |
| CAPITULO 5.....   | 167 |
| 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....                                     | 167 |
| 5.1 CONCLUSIONES .....  | 167 |
| 5.2 RECOMENDACIONES .....   | 168 |
| Bibliografía .....  | 170 |

## INDICE DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| Figura1: Liquidez Corriente periodo 2010-2014.....   | 18 |
| Figura 2 : Prueba Acida periodo 2010-2014 .....  | 20 |
| Figura 3: Capital de Trabajo periodo 2010-2014 .....   | 22 |
| Figura 4: Razón de Endeudamiento del Activo periodo 2010-2014 .....                            | 24 |
| Figura 5 : Rentabilidad Neta de Ventas periodo 2010-2014 .....                                 | 26 |
| Figura 6 : ROA Periodo 2010-2014.....  | 28 |
| Figura 7 : ROE Periodo 2010-2014 .....   | 30 |
| Figura 8 : Sitio de trabajo (primera pregunta encuesta).....                                   | 33 |
| Figura 9 : Flexibilidad de la empresa (segunda pregunta encuesta) .....                        | 34 |
| Figura 10: Valores de la empresa (tercera pregunta encuesta).....                              | 35 |
| Figura 11 : Significado valores de la empresa (cuarta pregunta encuesta) .....                 | 36 |
| Figura 12 : Criterio de la puntualidad (quinta pregunta encuesta) .....                        | 37 |
| Figura 13 : Criterio trabajo en equipo (sexta pregunta encuesta).....                          | 37 |
| Figura 14: Criterio actitud (séptima pregunta encuesta).....                                   | 37 |
| Figura 15: Criterio respeto (octava pregunta encuesta) .....                                   | 38 |
| Figura 16: Criterio ponerse la camiseta (novena pregunta encuesta) .....                       | 38 |
| Figura 17: Comportamiento- puntualidad (decima pregunta encuesta).....                         | 39 |
| Figura 18: Comportamiento- trabajo en equipo (décimo primera pregunta encuesta) .....          | 40 |
| Figura 19: Comportamiento- actitud (décimo segunda pregunta encuesta).....                     | 41 |
| Figura 20: Comportamiento- respeto (décimo cuarta pregunta encuesta) .....                     | 41 |
| Figura 21: Comportamiento- ponerse la camiseta (décimo quinta pregunta encuesta) .....         | 42 |
| Figura 22: Héroe- empresa (décimo sexta pregunta encuesta).....                                | 43 |
| Figura 23: Apreciación empresa décimo séptima pregunta encuesta .....                          | 43 |
| Figura 24: Apreciación de los empleados hacia la empresa décimo octava pregunta encuesta ..... | 44 |
| Figura 25: Ritos en la empresa décimo novena pregunta encuesta .....                           | 45 |
| Figura 26: Predisposición de empleados pregunta número veinte encuestas.....                   | 45 |
| Figura 27: Temas de importancia en una reunión pregunta número veinte y uno encuesta .....     | 46 |
| Figura 28: Competencia año 2011 .....  | 59 |
| Figura 29: Competencia año 2012 .....  | 60 |
| Figura 30: Competencia año 2013 .....  | 61 |



|   |     |
|---|-----|
| Figura 31: Competencia año 2014 .....                                       | 62  |
| Figura 32: Competencia año 2015 .....                                       | 63  |
| Figura 33: Composición de la población .....                                | 69  |
| Figura 34: Desempleo en el Ecuador .....                                    | 70  |
| Figura 35: Ingresos en la población Ecuador .....                           | 71  |
| Figura 36: Intención de voto.....   | 74  |
| Figura 37: Proceso de desaduanización de mercaderías importadas .....       | 77  |
| Figura 38: Calidad del servicio .....                                       | 83  |
| Figura 39: Confiabilidad de la empresa. ....                                | 84  |
| Figura 40: Servicio Post-Venta.....   | 84  |
| Figura 41: Tiempo de entrega del producto .....                             | 85  |
| Figura 42: Desempeño de la persona de contacto .....                        | 85  |
| Figura 43: Tiempo de respuesta al llamado.....                              | 86  |
| Figura 44: Indicador general de encuestas de satisfacción de clientes ..... | 86  |
| Figura 45: Calidad del servicio .....                                       | 87  |
| Figura 46: Confiabilidad de la empresa. ....                                | 87  |
| Figura 47: Servicio Post- Venta.....  | 88  |
| Figura 48: Tiempo de entrega del producto .....                             | 88  |
| Figura 49: Desempeño de la persona de contacto .....                        | 89  |
| Figura 50: Tiempo de respuesta al llamado.....                              | 89  |
| Figura 51: Indicador general de encuesta de satisfacción de clientes.....   | 90  |
| Figura 52: Calidad de producto 2014.....                                    | 96  |
| Figura 53: Calidad de producto 2015.....                                    | 97  |
| Figura 54: Organigrama actual de la empresa Alem. Cía. Ltda. ....           | 122 |
| Figura 55 : Organigrama mejorado Alem Cía. Ltda .....                       | 125 |

## INDICE DE TABLAS

|  |    |
|--|----|
| Tabla 1 Ventas anuales por venta de Insumos y prestación de servicios .....  | 8  |
| Tabla2 Rotación de Personal .....  | 12 |
| Tabla 3 Indicadores Financieros .....  | 14 |
| Tabla 4 Indicadores Financieros (Continuación Tabla 3) .....   | 15 |
| Tabla 5: Cuentas Alem Cía. Ltda. Periodo 2010-2014.....  | 16 |
| Tabla 6: Participación de mercado de los diferentes proveedores de equipos e insumos médicos .....                         | 48 |
| Tabla 7: Participación de mercado de los diferentes proveedores de equipos e insumos médicos. (Continuación Tabla 6).....  | 49 |
| Tabla 8: Participación de mercado de los diferentes proveedores de equipos e insumos médicos. (Continuación Tabla 6).....  | 50 |
| Tabla 9: Participación de mercado de los diferentes proveedores de equipos e insumos médicos. (Continuación Tabla 6).....  | 51 |
| Tabla 10: Participación de mercado de los diferentes proveedores de equipos e insumos médicos. (Continuación Tabla 6)..... | 52 |
| Tabla 11: Participación de mercado de los diferentes proveedores de equipos e insumos médicos. (Continuación Tabla 6)..... | 53 |
| Tabla 12: Participación de mercado de los diferentes proveedores de equipos e insumos médicos. (Continuación Tabla 6)..... | 54 |
| Tabla 13: Participación de mercado de los diferentes proveedores de equipos e insumos médicos. (Continuación Tabla 6)..... | 55 |
| Tabla 14: Participación de mercado de los diferentes proveedores de equipos e insumos médicos. (Continuación Tabla 6)..... | 56 |
| Tabla 15: Participación de mercado de los diferentes proveedores de equipos e insumos médicos. (Continuación Tabla 6)..... | 57 |
| Tabla 16: Participación de mercado de los diferentes proveedores de equipos e insumos médicos. (Continuación Tabla 6)..... | 58 |
| Tabla 17: 4 mejores competidores sector distribución de equipos e insumos médicos periodo 2011-2015 .....                  | 65 |
| Tabla 18 : Fortalezas y debilidades competidores Alem Cía. Ltda. ....  | 66 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 19: Inflación periodo 2014-2016.....  | 68  |
| Tabla 20: Mejores clientes Alem Cía. Ltda.....  | 82  |
| Tabla 21: Productos Convatec y Kimberly Clark.....  | 91  |
| Tabla 22: Misión y Visión Alem. Cía. Ltda. ....   | 101 |
| Tabla 23: Valores consolidados y por consolidar Alem. Cía. Ltda. Fuente: Alem. Cía. Ltda. ....      | 103 |
| Tabla 24: Principios consolidados y por consolidar Alem. Cía. Ltda. Fuente: Alem. Cía. Ltda. ....   | 104 |
| Tabla 25: Políticas Alem. Cía. Ltda. Fuente: Alem. Cía. Ltda.....                                   | 105 |
| Tabla 26: FODA Alem. Cía. Ltda. Fuente: Alem. Cía. Ltda. ....                                       | 106 |
| Tabla 27: FODA Alem. Cía. Ltda. (Continuación tabla 26) .....                                       | 107 |
| Tabla 28 : FODA Alem. Cía. Ltda. (Continuación tabla 26) .....                                      | 108 |
| Tabla 29: Matriz cruce FODA Alem. Cía. Ltda. ....   | 110 |
| Tabla 30 : Matriz cruce FODA Alem. Cía. Ltda. (Continuación tabla 29) Fuente: Alem. Cía. Ltda. .... | 110 |
| Tabla 31 : Estrategia de Negocios .....   | 118 |
| Tabla 32 : Estrategia de Marketing Fuente: Alem. Cía. Ltda.....                                     | 119 |
| Tabla 33: Datos de Identificación cargo Gerente de marketing .....                                  | 128 |
| Tabla 34: Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes: .....                          | 129 |
| Tabla 35: Matriz de competencias .....  | 129 |
| Tabla 36: Educación formal requerida.....   | 130 |
| Tabla 37: Capacitación formal requerida.....  | 130 |
| Tabla 38: Conocimientos académicos.....   | 130 |
| Tabla 39: Conocimientos informativos requeridos.....  | 131 |
| Tabla 40: Destrezas específicas requeridas .....  | 132 |
| Tabla 41: Destrezas/habilidades generales.....  | 132 |
| Tabla 42: Experiencia laboral requerida .....   | 133 |
| Tabla 43: Actividades de la posición .....  | 133 |
| Tabla 44: Datos de Identificación cargo Asistente de marketing .....                                | 134 |
| Tabla 45: Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes .....                           | 134 |
| Tabla 46: Matriz de competencias .....  | 135 |
| Tabla 47: Educación formal requerida.....   | 135 |
| Tabla 48: Capacitación formal requerida.....  | 135 |
| Tabla 49: Conocimientos académicos.....   | 136 |

|   |     |
|---|-----|
| Tabla 50: Conocimientos informativos requeridos.....                      | 136 |
| Tabla 51: Destrezas específicas requeridas .....                          | 137 |
| Tabla 52 :Destrezas/habilidades generales.....                            | 137 |
| Tabla 53 :Experiencia laboral requerida .....                             | 138 |
| Tabla 54: Actividades de la posición .....                                | 138 |
| Tabla 55: Inversión activos fijos.....                                    | 149 |
| Tabla 56: Inversión muebles y enseres .....                               | 150 |
| Tabla 57: Inversión equipos de oficina y computación .....                | 150 |
| Tabla 58: Inversión construcción e instalaciones .....                    | 151 |
| Tabla 59:Total activos fijos por invertir.....                            | 151 |
| Tabla 60: Depreciacion activos .....                                      | 151 |
| Tabla 61: Gastos Administrativos personal departamento de marketing ..... | 152 |
| Tabla 62: Gastos de ventas .....  | 152 |
| Tabla 63: Suministros y gastos.....                                       | 152 |
| Tabla 64:Total capital de trabajo .....                                   | 153 |
| Tabla 65: Total inversión departamento de marketing .....                 | 153 |
| Tabla 66: Presupuesto 1er año área marketing.....                         | 154 |
| Tabla 67: Presupuesto 1er año área marketing.....                         | 155 |
| Tabla 68: Total inversión departamento incluido creación.....             | 156 |
| Tabla 69: ROI.....  | 156 |
| Tabla 70: Flujo del proyecto.....   | 157 |
| Tabla 71: Periodo de recuperación .....                                   | 158 |
| Tabla 72: Incremento en ventas.....                                       | 159 |
| Tabla 73: Estado de perdidas y ganancias Alem Cia. Ltda.....              | 159 |
| Tabla 74: Estado de resultados proyectado Alem Cia. Ltda .....            | 164 |
| Tabla 75: Control del departamento de marketing creado .....              | 166 |

## **RESUMEN EJECUTIVO**

En la actualidad, la industria de importación, distribución y comercialización de equipos e insumos médicos, es un mercado que tiene a varias empresas competidoras con marcas internacionales que abarcan una gran cuota del mercado en Ecuador. Tener una ventaja competitiva en la actualidad hace que la compañía pueda posicionarse, crecer y hacer frente a su competencia de una forma sustentable.

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental diseñar estrategias, buscar el personal idóneo e implementar mejoras. Como resultado del trabajo de investigación Alem Cía. Ltda conseguirá una mayor participación en el mercado y un incremento en sus ventas a través de tiempo.

El nuevo departamento de marketing esta diseñado para que Alem Cía. Ltda, adopte una nueva modalidad de trabajo y organización. Cada una de las acciones planteadas, hará que la empresa tenga un mayor control del mercado, fidelización de clientes y desiciones oportunas para evitar riesgos.

## **INTRODUCCIÓN**

Álvarez Larrea Equipos Médicos Alem Cía. Ltda. es una empresa que fue creada en el año de 1992 en el mes de Abril en el Ecuador, por sus dueños Dr. Isaac Álvarez Granda y María José Larrea, la empresa se encuentra ubicada en la parroquia Mariscal Sucre del Cantón Quito en la provincia de Pichincha. La empresa cuenta con 4 sucursales ubicadas en Guayaquil, Cuenca, Santo Domingo y Manta y tiene 200 colaboradores en las diferentes áreas y provincias del Ecuador.

Álvarez Larrea Equipos Médicos Alem Cía. Ltda., tiene 24 años de experiencia en la industria de importación, distribución y comercialización de equipos e insumos médicos alrededor del Ecuador en los diferentes hospitales, clínicas, centros de salud, clientes en general que requieren el equipamiento y mantenimiento de los mismos.

En la actualidad Alem Cía. Ltda., ha tenido un decrecimiento en ventas debido a la falta de desiciones tomadas oportunamente por un departamento de marketing. El objetivo de la empresa ha sido poder vender en grandes cantidades, por esta razón ve la necesidad de implementar estrategias y mejoras para tener un buen resultado cada periodo.

A través de la presente propuesta se pretende incorporar una nueva modalidad en el área de mercadotecnia que haga que Alem Cía. Ltda consiga los resultados esperados con ayuda de una planificación estratégica, un equipo de trabajo comprometido que pueda competir con las empresas del mercado y posecionarse al mas alto nivel.

## **CAPITULO 1**

### **1. ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

En el presente capítulo se va a tratar los temas de análisis interno, análisis externo y análisis del cliente de la empresa Álvarez Larrea Equipos Médicos. Este tipo de estudio es necesario realizar para determinar en qué situación se encuentra la compañía. Los datos ayudarán a que la implementación del departamento de marketing tenga los resultados esperados y que Alem Cía. Ltda., tenga la información necesaria para la toma de decisiones.

#### **1.1 DEFINICIÓN DE ANÁLISIS DE SITUACIÓN**

El análisis de la situación de la empresa es un factor de mucha importancia ya que transmite información determinante para la toma de decisiones en cuanto a la compañía, personal, productos, ventas, situación financiera, competencia, conocimiento del mercado ( oferta y demanda), clientes, etc. El departamento de marketing debería manejar esta información y utilizarla para ayudar a la empresa a tener una ventaja competitiva.

El Sistema de Información de Marketing es una herramienta que, cuando se diseña, implementa y gestiona de forma adecuada, puede elevar mucho la calidad de estas decisiones. Sin embargo, en la actualidad, esta herramienta no es muy empleada en el ámbito empresarial. (Hernández Ruiz, 2006)

Un buen sistema de información de marketing (SIM), ayudará a que los objetivos planteados por la dirección sean alcanzados y que las estrategias diseñadas sean bien formuladas en base a los mismos. Este sistema recolectara

información interna y externa a cerca de temas necesarios de conocimiento de la compañía, para que de esta manera sea procesada en base a su procedencia, la actualidad y el detalle.

“Su propósito es facultarlo con información para una toma de decisiones más efectiva. Un análisis de situación profundo faculta al gerente de marketing porque alienta tanto el análisis como la síntesis de información. ” (Ferrel, Hartline, 2012)

Para el análisis de situación tanto interno, externo y del ambiente del cliente se va a utilizar el modelo de Ferrel y Hartline.

## **1.2 ANÁLISIS DEL AMBIENTE INTERNO**

El análisis del ambiente interno se enfoca en utilizar la información de la empresa para de esta manera diseñar un plan estratégico corporativo teniendo en cuenta sus debilidades y fortalezas, ya que con estos datos se podrá diseñar objetivos y estrategias de mejoramiento. El análisis ayudará a la compañía a tener un crecimiento sostenible, incrementando su rentabilidad y teniendo un éxito al largo plazo.

### **1.2.1 Objetivos actuales de la organización**

“La compañía necesita convertir su misión en objetivos específicos de apoyo para cada nivel administrativo. Cada gerente debe tener objetivos claros y ser responsable de alcanzarlos. ” (Kotler, 2012)

La empresa anualmente diseña sus objetivos que durante el año deberá cumplir, los mismos son evaluados al comienzo del siguiente periodo para poder



conocer el grado de cumplimiento y de esta manera evaluar cuales fueron los motivos por los cuales no se alcanzó la meta propuesta.

Los objetivos para el periodo 2016 ya planteados por la alta dirección son:

1. Entregar la mercadería solicitada por el cliente en un 100% durante el año y cumplir con lo presupuestado de ventas de bienes y servicios, con un 97% de calificación por parte del cliente entre muy buena y excelente.
2. Cumplir con el 100% del mantenimiento preventivo y correctivo, de acuerdo al cronograma de ingeniería y mantenimiento.

Para poder controlar los objetivos se necesita tener en cuenta las actividades, responsables, recursos humanos, recursos materiales y recursos económicos. Para determinar la efectividad, la empresa implementó desde el 2007 un sistema de gestión de calidad bajo la Norma Internacional ISO 9001-2008, pero a partir del año 2008 se certificó con la empresa Bureau Veritas.

Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización:

- a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, y
- b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el

aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

Según la Norma Internacional ISO 9001-2008 menciona que dentro de los requisitos de la documentación del sistema de gestión de calidad debe existir un plan de calidad para cumplimiento de objetivos, es por eso que dicho documento rige y cumple la función de un plan estratégico corporativo.

“Una evaluación periódica de los objetivos de marketing es necesaria para asegurar que sigan siendo consistentes con la misión de la empresa y los entornos del cliente y externo siempre cambiantes.” (Ferrel, Hartline, 2012)

### **1.2.2 Estrategia actual de la empresa**

“Penetración del mercado se trata de crecer con los productos actuales en los mercados actuales, aumentando la participación al profundizar la estrategia.” (Buenos Negocios , 2013)

“Desarrollo de mercados. El foco de esta estrategia es alcanzar a segmentos que no son clientes de la empresa, manteniendo los productos actuales”. (Buenos Negocios , 2013)

Las estrategias en las empresas son las acciones que se realizan para alcanzar los objetivos propuestos. Con el buen planteamiento de las mismas se puede llegar a aprovechar las oportunidades del entorno, mejorar mis fortalezas hacer frente a las amenazas y anular las debilidades. Las estrategias deben tener la característica de ser claras, alcanzables y entendibles por todos los que conforman la compañía.

Según una conversación mantenida con la gerencia la estrategia actual de la

empresa es vender la mayor cantidad de productos e insumos al sector público y privado obteniendo la satisfacción máxima del cliente.

### **1.2.3 Desempeño actual de la empresa**

El mejoramiento de la gestión del desempeño laboral de los miembros y en particular de los directivos en las organizaciones actuales constituye un reto, ya que no solo constituye una de las vías para lograr el avance hacia la excelencia de éstas, sino también de la economía y la sociedad en general. (Castellanos Castillo, 2011)

La empresa Álvarez Larrea Equipos Médicos desde su creación en el año de 1992 ha tenido un progreso bastante bueno debido a que es el principal distribuidor de equipos e insumos médicos en el Ecuador, además que sus productos cuentan con registros de calidad, eso hace que la empresa tenga un enfoque de diferenciación.

### **1.2.4 Ventas**

El primer rubro que se va a analizar serán las ventas de insumos y equipos médicos durante los últimos 5 años y su progreso en el mercado. En el primer periodo (2011) las ventas fueron de 44.869.151,70 \$ , en este año Alem Cia. Ltda empezó la adquisicion de marcas exclusivas para la distribucion y comercializacion de las mismas en el pais.

En el período (2012) cuenta con ventas de 52.183.305,82 \$ esto se debe a que el Estado Ecuatoriano requería de insumos y equipos para abastecer a las diferentes clínicas y hospitales del país, en ese tiempo el estado pagaba deudas con sus proveedores en un plazo no superior a 5 meses. Es por eso que

la empresa decidió proveer y mostrar sus productos y de la calidad de los mismos. El valor asignado a la salud en este año fue de 2015 millones de dólares.

En el tercer periodo (2013) tuvo ventas de 44.536.733,4 \$ aquí se sintió una caída de – 14.65% esto se debe a que el Estado empezó a comprar a proveedores no certificados y de bajos costos para abastecer a la demanda de pacientes, en el periodo el valor asignado a la salud fue de 2466 millones de dólares.

En el periodo ( 2014) con ventas de 42.066.290,6 \$ el descenso que tuvo la empresa fue de -5,54% esto ocurrió debido a que el presupuesto a la salud fue de 2962 millones de dólares, en el cual dieron prioridad en la remodelación, construcción de hospitales, clínicas y centros de salud que en la compra de insumos y equipos médicos.

En el periodo (2015) con ventas de 32.348.913,3 \$, la empresa tuvo un decrecimiento del 23.10 %, aquí la empresa tuvo que acojerse a las nuevas salvaguardias en la importacion de productos que el Ecuador impuso y que lastimosamente eso retraso en la llegada de los insumos y equipos lo que conlleva a no participar en procesos del Estado.

**Tabla No 1** Ventas anuales por venta de Insumos y prestación de servicios

| EMPRESA  | VENTAS<br>2011 | VENTAS<br>2012 | VENTAS<br>2013 | VENTAS<br>2014 | VENTAS<br>2015 | VENTAS<br>2016<br>(ABRIL) |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------------------|
| ÁLVAREZ<br>LARREA<br>EQUIPOS<br>MÉDICOS<br>ALEM<br>CIA<br>LTDA | 44.869.151,70  | 52.183.305,82  | 44.536.733,4   | 42.066.290,6   | 32.348.913,3   | 2.777.163.<br>68          |

**Fuente:** ALEM CIA. LTDA.

### 1.2.5 Marcas que la empresa representa y distribuye

El departamento de ventas es el más grande departamento que existe dentro de ALEM Cía. Ltda. , está dividido por representantes de línea y sus asistentes encargados de representar a una línea asignada.

Las principales marcas que distribuye Álvarez Larrea Equipos Médicos son las siguientes:

**Medtronic:** Es una marca de insumos médicos que no reutilizables, son netamente descartables y sirven para cirugía laparoscópica. Sus productos son trocar, pinzas, recargas, grapadoras de piel.

**Convatec:** Es una marca de insumos médicos utilizada para la curación de heridas, pie diabético y úlceras venosas. Dentro de esta línea se puede

encontrar los productos más representativos entre los cuales se menciona a los siguientes: Flexidress, Aquacel, duoderm cgf, duoderm extra delgado y soft gel.

**Karl Storz:** Es una marca de equipos que se utilizan para cirugías laparoscópico o abierta, entre los cuales se menciona a Spies que es un procesador de cámara laparoscópico y el endoflator el cual cumple la función de un insuflador.

**Storz Medical:** Es una marca de equipos de ondas de choque. Sus productos duolith sd1, modulith slx-f2, cellactor.

**Cook:** Es una marca de insumos médicos de urología, cirugía bariátrica, embriología, cirugía general, ginecología. Sus productos catéteres doble j, balón dilatador ureteral, catéter Foley.

**Drager:** Es una marca de equipos especializado para anestesia y ventilación para cuidados intensivos. Sus equipos: primus, Drager anestesia.

**Intuitive:** Es una marca de equipo robótico para cirugías. Sus productos Da Vinci, retractores, fórceps, tijeras.

**Linet:** Es una marca de camas hospitalarias, Sus productos eleganza, multicare.

**Schaerer:** Es una marca de mesas quirúrgicas y de operaciones. Sus productos son: axis 200/300, arcus.

**Zimmer:** Es una marca de equipos dedicada a la rehabilitación física y a restaurar la movilidad y el tratamiento de la artritis y lesiones traumáticas. Sus equipos más representativos son cryo 6, opton y soleo line.

**Belimed:** Es una marca de equipos de esterilización y lavadoras de instrumentos para cirugía. Sus productos: gmp single chamber, pst steam sterilizer.

**Borcad:** Es una marca de sillones ginecológicos, se destaca vita y grace.

**Mtp:** Es una marca de insumos médicos descartables para la realización de cirugías laparoscópicas. Sus productos destacados: asa monopolar y bipolar, kit de trocares, fundas de cámara.

**Kimberly Clark:** Es una marca de insumos médicos especializada para desinflación de tejidos después de una operación. Sus principales productos se destacan las bolsas de hielo perineal y de ojos.

**Hocoma:** Es una marca de equipos para rehabilitación. Sus principales productos son el lokomat, ameopower y erigo.

**Boston Scientific:** Es una marca de equipos de láser para urología. Sus productos son Greenlight, hps y Greenlight xps.

**Alter G:** Es una marca de equipos para rehabilitación física y deportiva. Sus productos: alter g, bionic leg.

**Simbionix:** Es una marca de equipos de simulación. Sus productos son angio mentor, artho mentor, bronch mentor.

**Schaerer Medical:** Es una marca de mesas de operaciones móviles, accesorios médicos para aplicaciones quirúrgicas. Sus productos: axis, arcus stille imagiq.

### 1.2.6 Índice de rotación de personal

El índice de rotación de personal es una medida de gestión del capital humano, a través de la cual es posible identificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación. (Gestiopolis.com, 2001)

Según la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez, el rango de rotación que debería existir en una empresa es de 5% al 15 %. Si el índice es muy alto se puede entender que la productividad puede ser la afectada, en cambio si es bajo se produce una paralización del personal.

Según datos proporcionados por el departamento de recursos humanos, la empresa al inicio de sus actividades comenzó con 63 personas las cuales fueron aumentando, en la actualidad se cuenta con un total de 115 personas



en todas las sucursales. Los 2 períodos más representativos son el 2013 (IRP: 17.9487%) y 2014 (IRP: 22.7513%), aquí la empresa necesito más gente ya que incorporó nuevas líneas, se crearon nuevos puestos de trabajo y la carga de actividades no era bien abastecida. A continuación se encuentran los datos calculados en la siguiente tabla:

### **INDICADOR DE ROTACIÓN DE PERSONAL:**

$$\text{IRP:} \left( \frac{(A+D)}{2} * 100 \right) / \left( \frac{(F1 + F2)}{2} \right)$$

A: # De Personas Contratadas

D: # De Personas Desvinculadas

F1: # De Personas al comienzo del periodo

F2: # De Personas al final del periodo

**Tabla2** Rotación de Personal

| <b>AÑO</b> | <b>DATOS</b>                       | <b>RESULTADO</b> |
|------------|------------------------------------|------------------|
| 2012       | A: 11    D: 3<br>F1: 63   F2: 71   | IRP: 10.4477%    |
| 2013       | A: 21    D: 7<br>F1: 71   F2: 85   | IRP: 17.9487%    |
| 2014       | A: 31    D: 12<br>F1: 85   F2: 104 | IRP: 22.7513%    |
| 2015       | A: 20    D: 9<br>F1: 104   F2: 115 | IRP: 13.2420%    |

**Fuente:** ALEM CIA. LTDA.

### **1.2.7 Índices Financieros**

Los índices financieros dentro de una empresa representan instrumentos de toma de decisiones y son utilizados para evaluar el balance general, el estado de flujo de efectivo, estado de situación financiera y estado de resultados. Con los mismos se podrá comparar con un nivel de referencia el comportamiento de la compañía y su progreso o su estancamiento.

En la siguiente tabla se podrá observar el cálculo de los diferentes rubros y su comportamiento desde el 2010 hasta el 2014. Los índices a analizar son los siguientes:

**Tabla 3** Indicadores Financieros

| INDICADOR                                | FORMULA   | FAC TOR          | AÑO 2010         | AÑO 2011         | ANALISIS COMPARATIVO 2010-2011) | AÑO 2012          | AÑO 2013          | ANALISIS COMPARATIVO 2012-2013) | AÑO 2014          |
|--|---|------------------|------------------|------------------|---------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------------------|-------------------|
| <b>LIQUIDEZ CORRIENTE</b>                | Activo Corriente/<br>Pasivo Corriente                 | <b>Liquidez</b>  | 1,7138<br>10917  | 1,3874<br>68992  | -<br>0,3263419<br>25            | 1,28955<br>6129   | 1,41760<br>4273   | 0,1280481<br>45                 | 1,32108<br>7772   |
| <b>PRUEBA ACIDA</b>                      | (Activo Corriente – Inventarios)/<br>Pasivo Corriente | <b>Liquidez</b>  | 1,3788<br>12964  | 1,0421<br>00486  | -<br>0,3367124<br>79            | 0,90429<br>1424   | 0,88185<br>7386   | -<br>0,0224340<br>38            | 0,85243<br>3777   |
| <b>CAPITAL DE TRABAJO</b>                | Activo Corriente – Pasivo Corriente                   | <b>Solvencia</b> | 8.606.4<br>83,11 | 9.991.6<br>66,58 | 1385183,4<br>7                  | 11.095.9<br>97,42 | 13.426.0<br>74,73 | 2330077,3<br>1                  | 16.612.8<br>29,80 |
| <b>RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO</b> | Pasivos Totales / Activo Total                        | <b>Solvencia</b> | 0,8120<br>51917  | 0,8378<br>85112  | 0,0258331<br>96                 | 0,83431<br>9483   | 0,78788<br>065    | -<br>0,0464388<br>32            | 0,81708<br>6476   |

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Tabla 4** Indicadores Financieros (Continuación Tabla 3)

| INDICADOR                          | FORMULA                          | FACTOR       | AÑO 2010   | AÑO 2011   | ANALISIS COMPARATIVO 2010-2011) | AÑO 2012   | AÑO 2013   | ANALISIS COMPARATIVO 2012-2013) | AÑO 2014   |
|------------------------------------|----------------------------------|--------------|------------|------------|---------------------------------|------------|------------|---------------------------------|------------|
| <b>RENTABILIDAD NETA DE VENTAS</b> | Utilidad Neta / Ventas Netas     | Rentabilidad | 0,07978182 | 0,07578056 | -<br>0,00400126                 | 0,07890048 | 0,05114629 | -<br>0,027754182                | 0,10560084 |
| <b>ROA</b>                         | Utilidad Neta / Activo Total     | Rentabilidad | 0,12298190 | 0,09227048 | -<br>0,030711418                | 0,07939138 | 0,04718593 | -<br>0,032205455                | 0,05962239 |
| <b>ROE</b>                         | Utilidad Neta / Patrimonio Total | Rentabilidad | 0,65433976 | 0,56916726 | -<br>0,085172503                | 0,47918359 | 0,22244991 | -<br>0,256733681                | 0,32595948 |
| <b>APALANCAMIENTO</b>              | Activo Total / Patrimonio        | Solvencia    | 5,32061824 | 6,16846493 | 0,847846693                     | 6,03571268 | 4,71432710 | -<br>1,321385574                | 5,46706432 |
| <b>ROTACIÓN DE VENTAS</b>          | Ventas / Activo Total            | Gestión      | 1,54147777 | 1,21760100 | -<br>0,323876775                | 1,00622184 | 0,92256788 | -<br>0,08365396                 | 0,56460153 |

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**Tabla 5:** Cuentas Alem Cía. Ltda. Periodo 2010-2014**CUENTAS ALEM ( 2010-2014)**

| CUENTA                            | AÑO<br>2010     | AÑO<br>2011     | ANALISIS<br>COMPARA<br>TIVO 2010-<br>2011) | AÑO<br>2012     | AÑO<br>2013     | ANALISIS<br>COMPAR<br>ATIVO<br>2012-2013) | AÑO<br>2014    |
|-----------------------------------|-----------------|-----------------|--|-----------------|-----------------|---|----------------|
| ACTIVO<br>CORRIENTE               | 20663574        | 35778676,<br>08 | 73,15%                                     | 4941671<br>0,82 | 45576307<br>,82 | -7,77%                                    | 6835204<br>6,5 |
| PASIVO<br>CORRIENTE               | 12057090,<br>89 | 25787009,<br>5  | 113,87%                                    | 3832071<br>3,4  | 32150233<br>,09 | -16,10%                                   | 5173921<br>6,7 |
| INVENTARIO                        | 4039100,7<br>7  | 8906020,9<br>6  | 120,50%                                    | 1476361<br>8,34 | 17224387<br>,31 | 16,67%                                    | 2424779<br>0,6 |
| ACTIVO TOTAL                      | 21346725,<br>77 | 36850455,<br>61 | 72,63%                                     | 5105294<br>0,39 | 48076666<br>,4  | -5,83%                                    | 7318553<br>1,7 |
| PASIVO TOTAL                      | 17334649,<br>58 | 30876448,<br>14 | 78,12%                                     | 4259446<br>2,81 | 37878675<br>,19 | -11,07%                                   | 5979890<br>8,2 |
| UTILIDAD NETA                     | 2625261         | 3400209,4<br>9  | 29,52%                                     | 4053163,<br>73  | 2268542,<br>31  | -44,03%                                   | 4363496<br>,89 |
| VENTAS NETAS                      | 32905503,<br>4  | 44869151,<br>7  | 36,36%                                     | 5137058<br>3,91 | 44353988<br>,48 | -13,66%                                   | 4132066<br>3,8 |
| PATRIMONIO                        | 4012076,1<br>9  | 5974007,4<br>7  | 48,90%                                     | 8458477,<br>58  | 10197991<br>,21 | 20,57%                                    | 1338662<br>3,5 |
| COSTO DE<br>VENTAS                | 20483737,<br>63 | 29805568,<br>06 | 45,51%                                     | 3033939<br>6,53 | 24032257        | -20,79%                                   | 2074001<br>5,3 |
| UTILIDAD<br>ANTES DE<br>IMPUESTOS | 2231472,0<br>2  | 2890178,0<br>7  | 29,52%                                     | 3445189,<br>17  | 2268542,<br>31  | -34,15%                                   | 5790962<br>,81 |

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

**ÍNDICE DE LIQUIDEZ CORRIENTE:**

“Este índice relaciona los activos corrientes frente a los pasivos de la misma naturaleza. Cuanto más alto sea el coeficiente, la empresa tendrá mayores posibilidades de efectuar sus pagos de corto plazo” (Superintendencia de Compañías, 2014)

En el año del 2010 la empresa cuenta con \$20.663.574,00 en el activo corriente y \$12.057.090,89 en el pasivo corriente lo que indica que por cada dólar de gasto o endeudamiento tiene 1,71 dólares para pagar. El margen ideal en este índice es de 1,5 a 2, lo que se concluye que está por encima del índice establecido.

En el año del 2011 la empresa cuenta con \$35.778.676,08 en el activo corriente y \$25.787.009,5 en el pasivo corriente lo que indica que por cada dólar de gasto o endeudamiento tiene 1,38 dólares para pagar. El margen ideal en este índice es de 1,5 a 2, lo que se concluye que está por debajo del índice establecido.

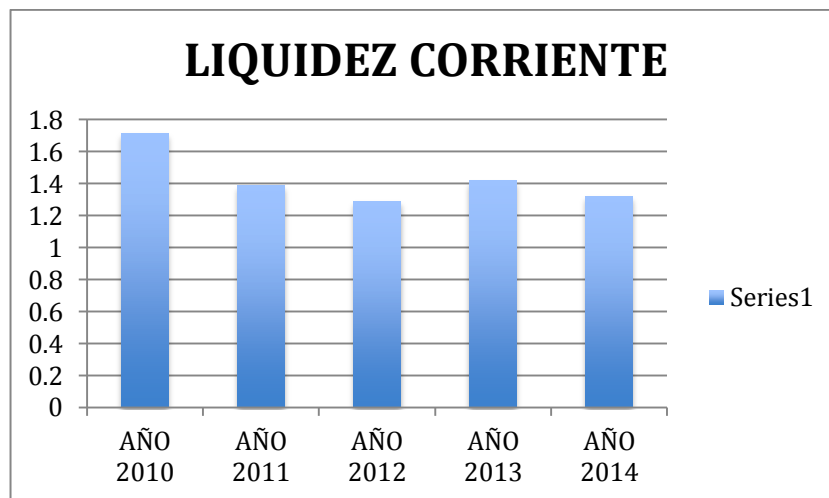
En el año del 2012 la empresa cuenta con \$49.416.710,82 en el activo corriente y \$38.320.713,40 en el pasivo corriente lo que indica que por cada dólar de gasto o endeudamiento tiene 1,28 dólares para pagar. El margen ideal en este índice es de 1,5 a 2, lo que se concluye que está por debajo del índice establecido.

En el año del 2013 la empresa cuenta con \$45.576.307,82 en el activo corriente y \$32.150.233,09 en el pasivo corriente lo que indica que por cada dólar de gasto o endeudamiento tiene 1,41 dólares para pagar. El margen ideal en este

índice es de 1,5 a 2, lo que se concluye que está por debajo del índice establecido.

En el año del 2014 la empresa cuenta con \$68.352.046,50 en el activo corriente y \$51, 739, 216,7 en el pasivo corriente lo que indica que por cada dólar de gasto o endeudamiento tiene 1,32 dólares para pagar. El margen ideal en este índice es de 1,5 a 2, lo que se concluye que está por debajo del índice establecido.

**Figura1:** Liquidez Corriente periodo 2010-2014



**Fuente:** Superintendencia de Compañías

Se realizó la comparación de los años (2010- 2011), (2012- 2013) el índice decreció en -0,326 en el primer periodo e incremento en 0,128 en el segundo periodo. En el año 2014 tiene un índice de 1.32. Los activos corrientes crecieron en 73,15% y decrecieron en -7,77% respectivamente. Finalmente los

pasivos corrientes crecieron en 113,87% y decrecieron en -16,10%.

### **PRUEBA ACIDA:**

“Es un indicador más riguroso, el cual pretende verificar la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin depender de la venta de sus existencias” (Superintendencia de Compañías, 2014)

En el año 2010 la empresa contó con \$20.663.574,00 en el activo corriente, \$4.039.100,77 en el inventario y \$12.057.090,89 en el pasivo corriente, el indicador se muestra de forma favorable donde la empresa conto con 1,378 para cubrir las obligaciones inmediatas lo que evidencio que el inventario no constituyó un elemento de peso dentro de su activo circulante.

En el año 2011 la empresa contó con \$35.778.676,08 en el activo corriente, \$8.906.020,96 en el inventario y \$25.787.009,05 en el pasivo corriente, el indicador se muestra de forma favorable donde la empresa conto con 1,042 para cubrir las obligaciones inmediatas lo que evidencio que el inventario no constituyó un elemento de peso dentro de su activo circulante. En el año 2012 la empresa contó con \$49.416.710,82 en el activo corriente, \$14.763.618,34 en el inventario y \$38.320.713,40 en el pasivo corriente, el indicador se muestra de forma favorable donde la empresa conto con 0,904 para cubrir las obligaciones inmediatas lo que evidencio que el inventario no constituyó un elemento de peso dentro de su activo circulante.

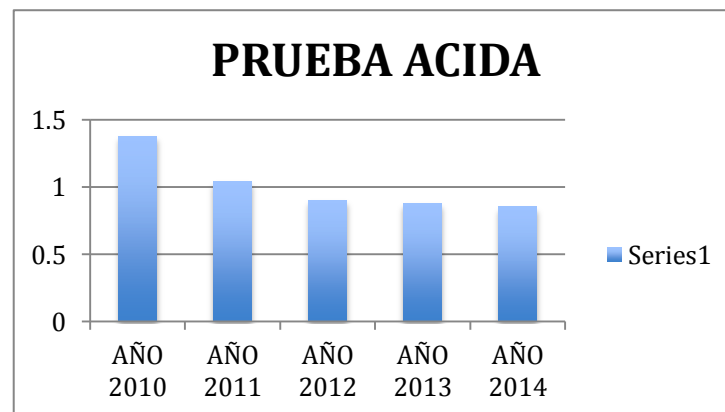
En el año 2013 la empresa contó con \$45.576.307,82 en el activo corriente, \$17.224.387,31 en el inventario y \$32.150.233,09 en el pasivo corriente, el



indicador se muestra de forma favorable donde la empresa conto con 0,881 para cubrir las obligaciones inmediatas lo que evidencio que el inventario no constituyó un elemento de peso dentro de su activo circulante.

En el año 2014 la empresa contó con \$68.352.046,50 en el activo corriente, \$24.247.790,06 en el inventario y \$51.739.216,70 en el pasivo corriente, el indicador se muestra de forma favorable donde la empresa conto con 0,852 para cubrir las obligaciones inmediatas lo que evidencio que el inventario no constituyó un elemento de peso dentro de su activo circulante.

**Figura 2 : Prueba Acida periodo 2010-2014**



**Fuente:** Superintendencia de Compañías

Se realizó la comparación del año (2010-2011) (2012-2013) y el índice decreció en un -0,336 en el primer período y decreció en -0,022 en el segundo período, en el año 2014 tiene un índice de 0.85. Los inventarios crecieron en un 120,50% y creció en 16,67% respectivamente. Los activos corrientes crecieron en 73,15% y decrecieron en -7,77% respectivamente. Finalmente los pasivos corrientes crecieron en 113,87% y decrecieron en -16,10%. Los índices nos

informan que cada año fue más necesario los inventarios para cubrir las obligaciones inmediatas.

### **CAPITAL DE TRABAJO:**

“Es la inversión de dinero que realiza la empresa o negocio para llevar a efectos su gestión económica y financiera a corto plazo, entiéndase por corto plazo períodos de tiempo no mayores de un año ” (Ynfante T., 2009)

En el año 2010 la empresa contó con \$20.663.574,00 en el activo corriente y \$12.057.090,89 en el pasivo corriente, una vez que la compañía cancele el total de sus obligaciones corrientes le quedará \$8.606.483,11 millones de dólares para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica.

En el año 2011 la empresa contó con \$35.778.676,08 en el activo corriente y \$25.787.009,50 en el pasivo corriente, una vez que la compañía cancele el total de sus obligaciones corrientes le quedará \$9.991.666,58 millones de dólares para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica.

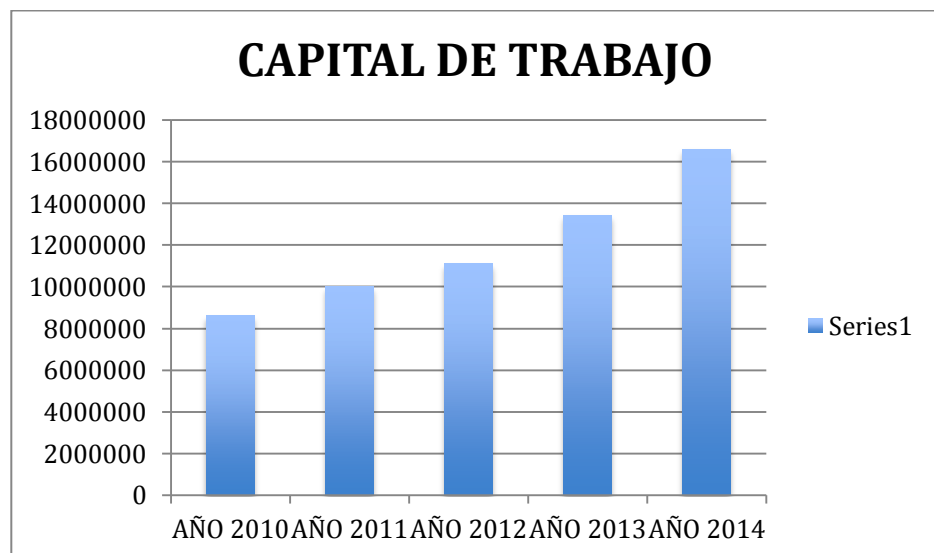
En el año 2012 la empresa contó con \$49.416.710,82 en el activo corriente y \$38.320.713,40 en el pasivo corriente, una vez que la compañía cancele el total de sus obligaciones corrientes le quedará \$11.095.997,42 millones de dólares para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica.

En el año 2013 la empresa contó con \$45.576.307,82 en el activo corriente y

\$32.150.233,09 en el pasivo corriente, una vez que la compañía cancele el total de sus obligaciones corrientes le quedará \$13.426.074,73 millones de dólares para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica.

En el año 2014 la empresa contó con \$68.352.046,50 en el activo corriente y \$51.739.216.70 en el pasivo corriente, una vez que la compañía cancele el total de sus obligaciones corrientes le quedará \$16.612.829,80 millones de dólares para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica.

**Figura 3:** Capital de Trabajo periodo 2010-2014



**Fuente:** Superintendencia de Compañías

Se realizó la comparación de los años (2010- 2011), (2012- 2013) el índice creció en \$1.385.183, 47 en el primer período e incrementó en \$2.330.077,31 en el segundo período. Los activos corrientes crecieron en 73,15% y

decrecieron en -7,77% respectivamente. Finalmente los pasivos corrientes crecieron en 113,87% y decrecieron en -16,10%. Lo que nos indica que el aumento de capital de trabajo puede ser consecuencia de un plan de inversión ejecutado de compañía.

### **RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO:**

“Este índice permite determinar el nivel de autonomía financiera”  
(Superintendencia de Compañías, 2014)

En el año 2010 la empresa contó con \$ 17.334.649,58 en el pasivo total y \$ 21.346.725,77 en el activo total, teniendo un índice de 0,812 lo que indica que este % del pasivo total de la empresa está siendo financiado por el patrimonio total de la empresa.

En el año 2011 la empresa contó con \$ 30.876.448,14 en el pasivo total y \$ 36.850.455,61 en el activo total teniendo un índice de 0,837 lo que indica que este % del pasivo total de la empresa está siendo financiado por patrimonio total de la empresa.

En el año 2012 la empresa contó con \$ 42.594.462,81 en el pasivo total y \$ 51.052.940,39 en el activo total teniendo un índice de 0,8343 lo que indica que este % del pasivo total de la empresa está siendo financiado por patrimonio total de la empresa.

En el año 2013 la empresa contó con \$ 37.878.675,19 en el pasivo total y \$ 48.076.666,4 en el activo total teniendo un índice de 0,7878 lo que indica que

este % del pasivo total de la empresa está siendo financiado por patrimonio total de la empresa.

En el año 2014 la empresa contó con \$ 59798908,2 en el pasivo total y \$ 73185531,7 en el activo total teniendo un índice de 0,8170 lo que indica que este % del pasivo total de la empresa está siendo financiado por el patrimonio total de la empresa.

**Figura 4:** Razón de Endeudamiento del Activo periodo 2010-2014



**Fuente:** Superintendencia de Compañías

Se realizó la comparación de los años (2010- 2011), (2012- 2013) el índice creció en 0.025 en el primer período y decreció en -0.046 el segundo período. En el año 2014 el índice se encuentra en 0.8170. Los activos totales crecieron en 72,63% y decrecieron en -5.83 % respectivamente. Los pasivos totales crecieron en 78.12 % y decrecieron en -11.07 % respectivamente. Lo que nos indica que a pesar que la empresa contrae deudas su activo crece y que solo un cierto % está siendo financiado por el patrimonio de la empresa.

**RENTABILIDAD NETA DE VENTAS:**

“Los índices de rentabilidad de ventas muestran la utilidad de la empresa por cada unidad de venta” (Superintendencia de Compañías, 2014)

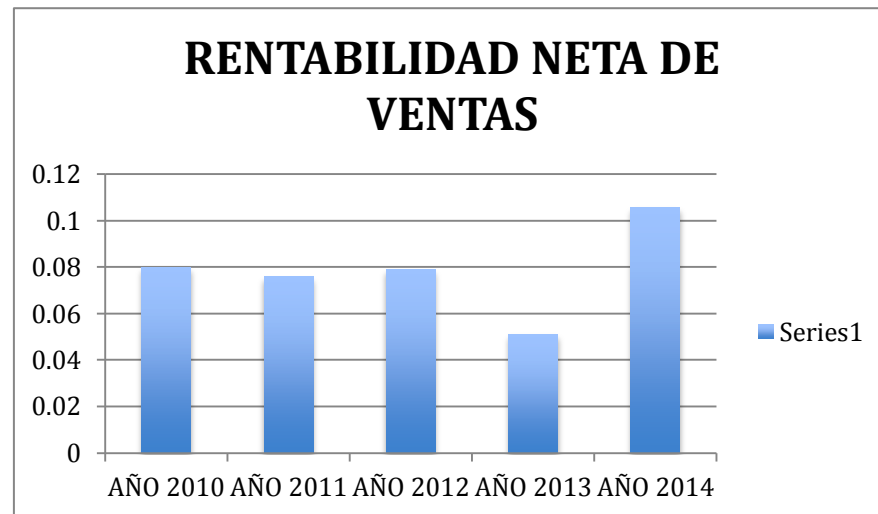
En el año 2010 la empresa contó con un utilidad neta de \$ 2.625.261 y \$ 32.905.503,4 en ventas netas, teniendo un índice de 0,079 lo que indica que a pesar del aumento en los costos de venta y en los gastos de administración y ventas (sueldos, comisiones, pagos), las ventas crecieron lo suficiente para asumir dicho aumento generando una utilidad significativa.

En el año 2011 la empresa contó con una utilidad neta de \$ 3.400.209,49 y \$ 44.869.151,7 en ventas netas, teniendo un índice de 0,075 lo que indica que la empresa decreció en su utilidad y que hubo más gastos por los cuales incurrió la empresa.

En el año 2012 la empresa contó con un utilidad neta de \$ 4.053.163,73 y \$ 51.370.583,91 en ventas netas, teniendo un índice de 0,078 lo que indica que la empresa aumento en su utilidad y que la empresa salió beneficiada.

En el año 2013 la empresa contó con una utilidad neta de \$ 2.268.542.31 y \$ 44.353.988.48 en ventas netas, teniendo un índice de 0,051 lo que significa que la empresa tuvo un declive alto.

En el año 2014 la empresa contó con un utilidad neta de \$ 4363496,89 y \$ 41320663,8 en ventas netas, teniendo un índice de 0,1056 lo que indica que la empresa aumento en su utilidad y que la empresa salió beneficiada.

**Figura 5 :** Rentabilidad Neta de Ventas periodo 2010-2014

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

Se realizó la comparación de los años (2010- 2011), (2012- 2013) el índice decreció en -0.004 en el primer período y decreció en -0.02 el segundo período. La utilidad neta creció en 29.52 % y decreció en - 44.03 % respectivamente. Las ventas netas crecieron en 36.36 % y decrecieron en – 13.66 % respectivamente. Lo que nos indica que la utilidad ha ido decreciendo y las ventas no han sido lo suficientemente buenas para generar una mejor rentabilidad a la empresa.

### **ROA:**

“Permite medir el grado de eficiencia de los activos totales de una empresa, independientemente de las fuentes de financiación que haya utilizado, y de la carga fiscal del país en el que ésta desarrolla su actividad principal.” (Alonso Martán, 2015)

En el año 2010 la empresa contó con una utilidad neta de \$ 2.625.261 y \$ 21.346.725,77 en activo total, teniendo un índice de 0,1229 lo que indica que la

empresa tiene una rentabilidad del 12% con respecto a los activos que posee y utiliza ese % en la generación de utilidades.

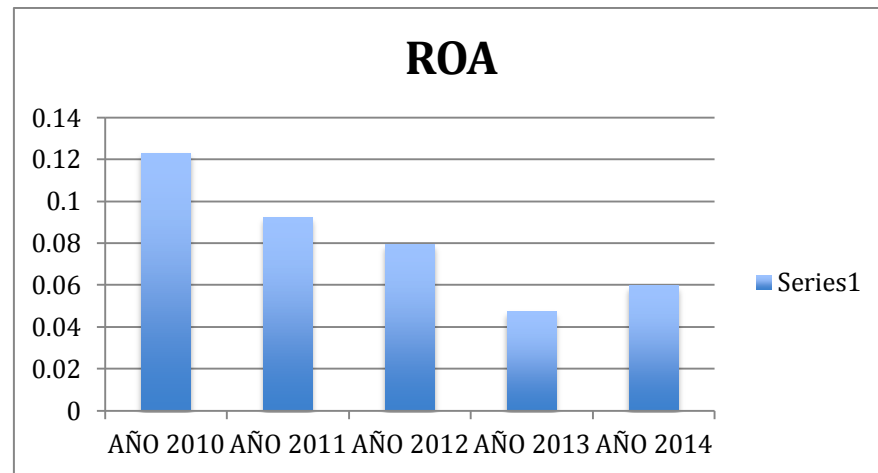
En el año 2011 la empresa contó con una utilidad neta de \$ 3.400.209,49 y \$ 36850455,61 en activo total , teniendo un índice de 0,092 lo que indica que la empresa tiene una rentabilidad del 9.20 % con respecto a los activos que posee y utiliza ese % en la generación de utilidades.

En el año 2012 la empresa contó con una utilidad neta de \$ 4.053.163,73 y \$ 51.052.940,39 en activo total, teniendo un índice de 0,079 lo que indica que la empresa tiene una rentabilidad del 7.90 % con respecto a los activos que posee y utiliza ese % en la generación de utilidades.

En el año 2013 la empresa contó con una utilidad neta de \$ 4.053.163,73 y \$ 4.8076.666, 4 en activo total, teniendo un índice de 0,047 lo que indica que la empresa tiene una rentabilidad del 4.7% con respecto a los activos que posee y utiliza ese % en la generación de utilidades.

En el año 2014 la empresa contó con una utilidad neta de \$ 4.363.496,89 y \$ 73.185.531,7 en activo total, teniendo un índice de 0,059 lo que indica que la empresa tiene una rentabilidad del 5.9% con respecto a los activos que posee y utiliza ese % en la generación de utilidades.



**Figura 6 : ROA Periodo 2010-2014**

**Fuente:** Superintendencia de Compañías

Se realizó la comparación de los años (2010- 2011), (2012- 2013) el índice decreció en -0.030 en el primer período y decreció en -0.032 el segundo período. En el año 2014 el índice se encuentra en 0.059. La utilidad neta creció en 29.52 % y decreció en - 44.03 % respectivamente. Los activos totales crecieron en 72.63 % y decrecieron en – 5.83 % respectivamente. Lo que nos indica que la utilidad ha ido decreciendo y no es consecuente con la compra de activos.

### **ROE:**

“Este ratio mide el rendimiento que obtienen los accionistas de los fondos invertidos en la sociedad; es decir, el ROE trata de medir la capacidad que tiene la empresa de remunerar a sus accionistas.” (Lorenzana, 2014)

En el año 2010 la empresa conto con un utilidad neta de \$ 2.625.261 y \$ 4012076,19 en el patrimonio total , teniendo un índice de 0,65 lo que indica

que la empresa tiene una rentabilidad del 65% con respecto a lo que los dueños han invertido en la empresa.

En el año 2011 la empresa conto con un utilidad neta de \$ 3.400.209,49 y \$ 5974007,47 en el patrimonio total, teniendo un índice de 0,57 lo que indica que la empresa tiene una rentabilidad del 57 % con respecto a lo que los dueños han invertido en la empresa.

En el año 2012 la empresa conto con una utilidad neta de \$ 4053163,73 y \$ 8458477,58 en el patrimonio total, teniendo un índice de 0,48 lo que indica que la empresa tiene una rentabilidad del 48 % con respecto a lo que los dueños han invertido en la empresa.

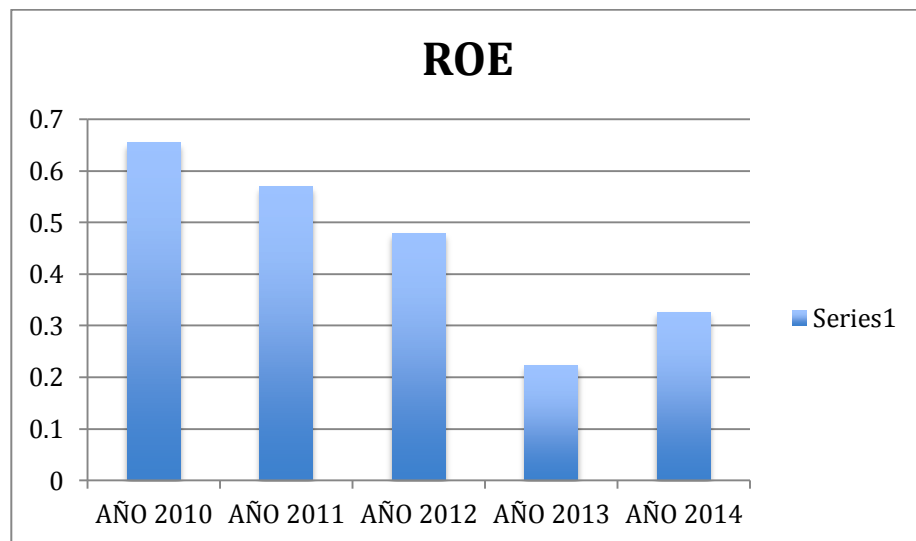
En el año 2013 la empresa conto con una utilidad neta de \$ 4053163,73 y \$ 10197991,21 en el patrimonio total, teniendo un índice de 0,22 lo que indica que la empresa tiene una rentabilidad del 22 % con respecto a lo que los dueños han invertido en la empresa.

En el año 2014 la empresa conto con una utilidad neta de \$ 4363496,89 y \$ 13386623,5 en el patrimonio total, teniendo un índice de 0,33 lo que indica que la empresa tiene una rentabilidad del 33% con respecto a lo que los dueños han invertido en la empresa.

Se realizó la comparación de los años (2010- 2011), (2012- 2013) el índice decreció en -0.085 en el primer periodo y decreció en -0.256 el segundo periodo. La utilidad neta creció en 29.52 % y decreció en - 44.03 %

respectivamente. El patrimonio crecieron en 48.90 % y 20.57 % respectivamente. Lo que nos indica que la utilidad ha ido decreciendo y que la rentabilidad de los accionistas no ha sido buena y que ha ido en baja a través del tiempo.

**Figura 7 : ROE Periodo 2010-2014**



**Fuente:** Superintendencia de Compañías

### 1.2.8 Cultura y estructura organizacional

La esencia de la cultura de las organizaciones, se reserva el nivel más profundo de presunciones básicas y creencias, que permiten a los individuos cada día expresar y experimentar sus acontecimientos, dar respuesta a sus problemas de subsistencia interna y externa. (Schein, 1988)

La cultura y estructura organizacional es la forma de ser de una empresa la cual contempla valores, tradiciones, costumbres que han venido pasando de generación en generación. Es muy importante recalcar que en base a esta información se toman decisiones y se las aplica en la empresa tanto

internamente como externamente.

Según Edgar Schein la cultura organizacional se compone de:

**Artefactos:** Los artefactos son procesos, estructuras y cosas visibles dentro de una organización. Estos incluyen también las conductas y comportamientos de los miembros del grupo tanto de la gerencia como los empleados.

**Valores:** Los valores son las filosofías, estrategias que adoptan los empleados en relación a la forma de ser de una empresa.

**Supuestos:** Los supuestos son creencias, percepciones, paradigmas, ritos, formas de actuar y sentimientos de los diferentes miembros de la organización.

A partir de la información anterior, se realiza una encuesta para poder determinar la cultura organizacional de Alem Cía. Ltda., dicha encuesta se realiza en Google Forms a 90 empleados de las diferentes sucursales. A continuación se presenta la siguiente información tabulada en relación a cada una de las preguntas formuladas:

#### **Fórmula para determinar la muestra**

$$n = \frac{Z^2 p \cdot q \cdot N}{Ne^2 + Z^2 p \cdot q}$$

**N** = Universo

**e** = error de estimación

**n** = tamaño de la muestra

**Z** = nivel de confianza

**p** = Probabilidad a favor

**q** = Probabilidad en contra

### **DATOS PARA EL CÁLCULO DE LA MUESTRA:**

n =?

e = 5% = 0.05

Z = 1.96 (tabla de distribución normal para el 95% de confiabilidad y 5% error)

N = 117 empleados

q = 0.50

p = 0.50

**n:**  $(1.96^2 * 0.50 * 0.50 * 117) / (117 * (5\%)^2 + (1.96)^2 * 0.50 * 0.50)$

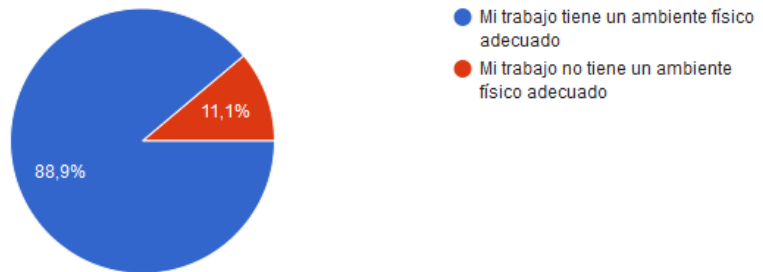
n: 90 encuestas

### **ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL**

**Objetivo:** La presente encuesta tiene como objetivo determinar la cultura organizacional de la empresa Álvarez Larrea Equipos Médicos Alem Cía. Ltda.

**Figura 8 :** Sitio de trabajo (primera pregunta encuesta)

¿Cómo es su sitio de trabajo?

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

La primera pregunta formulada en la encuesta fue, lo que piensan los colaboradores de la empresa a cerca del espacio físico que poseen actualmente, según los resultados el 88.9% piensa que tiene un espacio físico adecuado y el 11.1 % lo contrario. Actualmente la compañía cuenta con un edificio de 6 pisos los cuales están divididos por departamentos, planta baja (Recepción y Show Room), primer piso (Cafetería), segundo piso (ingeniería y mantenimiento), tercer piso (ventas), cuarto piso (contabilidad y recursos humanos), quinto piso (gerencia y marketing), sexto piso (terraza). Cada empleado posee un escritorio de 1 metro y medio, silla giratoria, teléfono, computadora e insumos necesarios de trabajo. Hace 3 años Alem Cía. Ltda., tenía una adecuación muy estrecha debido a que las antiguas oficinas eran en la antigua casa del dueño de la compañía. Alem Cía. Ltda., pensó en el mejoramiento de su adecuación y en la comodidad de sus empleados por eso tomo la decisión de construir un edificio que a la fecha tiene 3 años.

**Figura 9 :** Flexibilidad de la empresa (segunda pregunta encuesta)

¿Cómo es la flexibilidad de la empresa cuando necesitas pedir permiso o faltar?



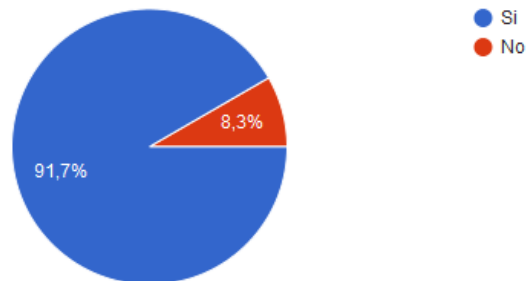
**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

La segunda pregunta de la encuesta fue como los empleados se sienten cuando necesitan pedir permiso por diferentes actividades, según una conversación con recursos humanos los empleados piden permiso y siempre se les da las facilidades tomando en cuenta el tiempo necesitado y los días requeridos. Los mismos no son descontados cuando no pasan las 4 horas y se necesitase días, son cargados a vacaciones. Las autorizaciones las da la gerencia y siempre pensando en el bienestar de los colaboradores. La encuesta refleja que el 91.7 % siente que hay flexibilidad y el 8.3 % que no existe flexibilidad para pedir permiso.

Lo que se concluye que 107 empleados están de acuerdo a la forma de proceder de la compañía y que 10 empleados están en contra.

**Figura 10:** Valores de la empresa (tercera pregunta encuesta)

¿Conoce los valores de la empresa?



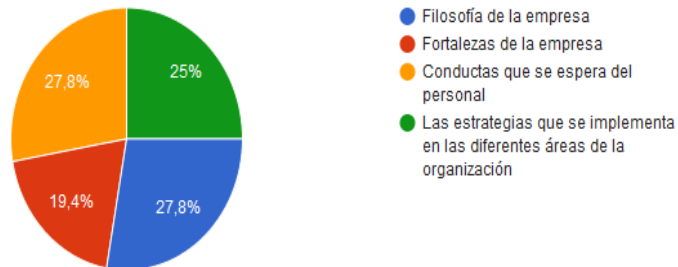
**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

Los valores de la compañía según una conversación con la gerencia son la razón de ser de ser de Alem Cía. Ltda., el conocimiento de los mismos son necesarios ya que cada empleado representa a la empresa adentro y afuera de sus actividades cotidianas. Hace 5 meses el departamento de recursos humanos en conjunto con el medico ocupacional crearon el libro SSA TIPS (Seguridad, Salud y Ambiente) en el cual su principal actor es ULTRA, un muñeco que representa al libro y que enseña lo que deberías conocer a cerca de temas como son los valores, riesgos físicos, ergonomía en oficinas, prevención médica, cuidado de vehículos, cuidado ambiental, auditoría interna, comité paritario y funciones, política de seguridad y normas básicas de comportamiento. Los resultados de la encuesta muestra que el 91.7 % conoce los valores y que solo el 8.3 % no los conoce.



**Figura 11 :** Significado valores de la empresa (cuarta pregunta encuesta)

¿Qué significan los valores de la organización ? Escojer una opción

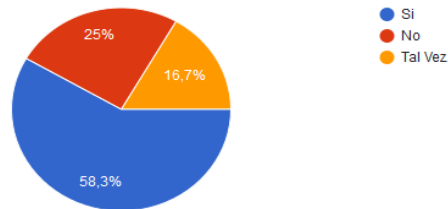


**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

La tercera pregunta formulada en la encuesta es qué piensa cada empleado acerca de que son los valores formulados por la empresa. Según la dirección los valores son las conductas que se espera del personal. Los resultados que se obtuvo es que no existe una misma definición de la palabra valores en Alem Cía. Ltda., el 27.8 % piensa que es la filosofía, el 25 % concuerda que son las estrategias que se implementa en las diferentes áreas de la organización, el otro 27.8 % piensa que son las conductas que se espera del personal y el 19.4 % las fortalezas de la empresa.

**Figura 12 :** Criterio de la puntualidad (quinta pregunta encuesta)

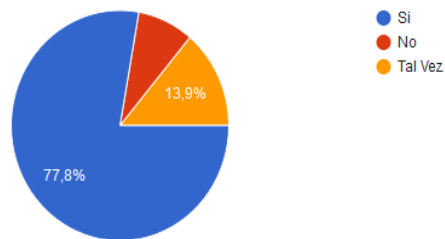
Un valor de la empresa es la puntualidad, ¿piensa usted que lo cumple al 100 %?



**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

**Figura 13 :** Criterio trabajo en equipo (sexta pregunta encuesta)

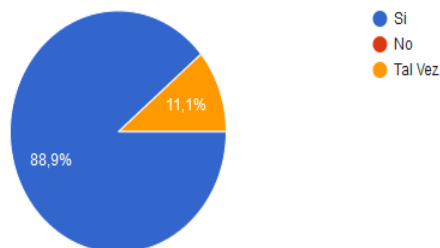
Un valor de la empresa es el trabajo en equipo, ¿piensa usted que lo cumple al 100 %?



**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

**Figura 14:** Criterio actitud (séptima pregunta encuesta)

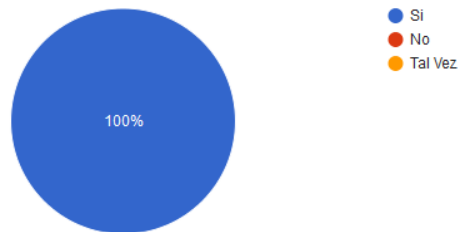
Un valor de la empresa es la actitud, ¿piensa usted que lo cumple al 100 %?



**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

**Figura 15:** Criterio respeto (octava pregunta encuesta)

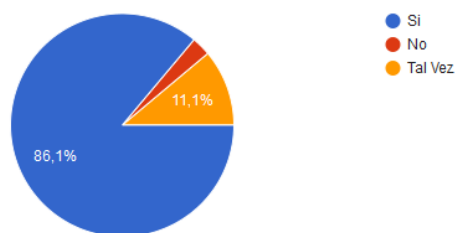
Un valor de la empresa es el respeto, ¿piensa usted que lo cumple al 100 %?



**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

**Figura 16:** Criterio ponerse la camiseta (novena pregunta encuesta)

Un valor de la empresa es ponerse la camiseta, ¿piensa usted que lo cumple al 100 %?



**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

Los cuadros anteriores representan la perspectiva de cada uno de los empleados de la empresa a cerca del cumplimiento de los valores que tiene Alem Cía. Ltda. En relación a la puntualidad el 25 % piensa que no lo cumple, el 16.7 % piensa que tal vez lo está cumpliendo y que solo el 58. 3% lo cumple al 100%.

El siguiente valor a analizar es el trabajo en equipo, la encuesta refleja que el 77.8% lo cumple al 100%, el 13.7 % posiblemente y el 8.5% no trabaja en equipo. Esto significa que existe un % del personal que prefiere trabajar

independientemente y realizar sus actividades solo.

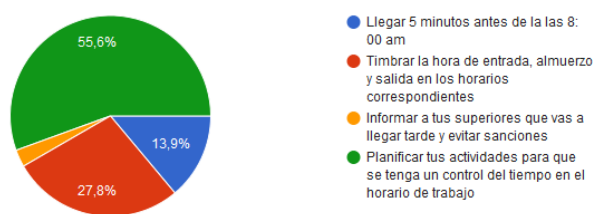
El siguiente valor a analizar es la actitud, la encuesta refleja que el 88.9% lo cumple al 100%, el 11.10 % posiblemente. Lo cual indica que existe un % que realiza sus actividades por obligación y no por amor a sus actividades y al crecimiento de la empresa.

El siguiente valor a analizar es el respeto, la encuesta refleja que el 100 % del personal cumple este valor lo que significa que cada persona tiene respeto hacia sus compañeros, superiores y demás personas de la compañía.

El último valor a analizar es ponerse la camiseta, la encuesta refleja que el 86.1% lo cumple al 100%, el 11.10 % posiblemente y el 2.80% no lo cumple. Lo cual indica que existe un % que no se siente parte de la empresa y que no se identifica con la misma.

### **Figura 17:** Comportamiento- puntualidad (decima pregunta encuesta)

De los siguientes comportamientos relacionados con el valor ( puntualidad ),  
escoje el que la empresa espera de ti: Escojer una opción



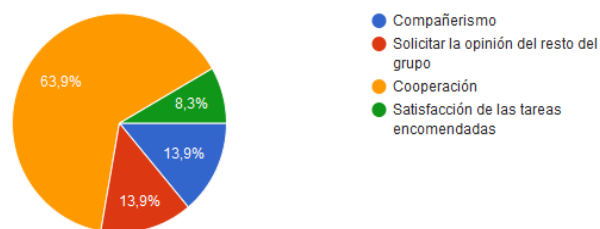
**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

Según conversación con la dirección el comportamiento que se espera en relación a la puntualidad es que los empleados planifiquen las actividades para

que se tenga control del tiempo en el horario de trabajo. La encuesta refleja que el 55.6% concuerda con la dirección, en cambio el 13.9 % piensa que llegar 5 minutos antes de las 8:00 am es el comportamiento que más se asemeja, el 27.8 % piensa que timbrar la hora de entrada, almuerzo y salida en los horarios correspondientes tiene que ver con la visión de la compañía y que solo el 2.70% concuerda que informar a los superiores siempre que se va a llegar tarde y así evitar sanciones.

**Figura 18:** Comportamiento- trabajo en equipo (décimo primera pregunta encuesta)

De los siguientes comportamientos relacionados con el valor ( trabajo en equipo ), escoje el que la empresa espera de ti: Escojer una opción



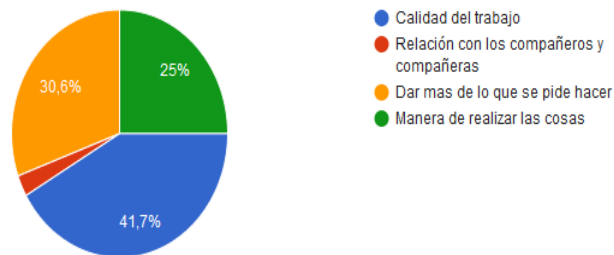
**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

Según conversación con la dirección el comportamiento que se espera en relación al trabajo en equipo es que los empleados cooperen cuando fuese necesario ya sea por necesidad de la empresa o por alguno de sus compañeros. La encuesta refleja que el 63.9 % concuerda con la dirección, en cambio el 13.9 % piensa que solicitar la opinión del resto del grupo es la que más se asemeja, el 13.9 % piensa que el compañerismo tiene que ver con la visión de la compañía y que solo el 8.3 % concuerda que es la satisfacción de las tareas

encomendadas.

**Figura 19:** Comportamiento- actitud (décimo segunda pregunta encuesta)

De los siguientes comportamientos relacionados con el valor ( actitud ),  
escoje el que la empresa espera de ti: Escojer una opción



**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

Según conversación con la dirección el comportamiento que se espera en relación a la actitud es que los empleados hagan sus actividades en base a la calidad. La encuesta refleja que el 41.7 % concuerda con la dirección, en cambio el 30.6 % piensa que es dar más de lo que se pide hacer es la que más se asemeja, el 25 % piensa que es la manera de hacer las cosas tiene que ver con la visión de la compañía y que solo el 2.70 % concuerda que es la relación entre compañeros y compañeras.

**Figura 20:** Comportamiento- respeto (décimo cuarta pregunta encuesta)

De los siguientes comportamientos relacionados con el valor ( respeto ),  
escoje el que la empresa espera de ti: Escojer una opción

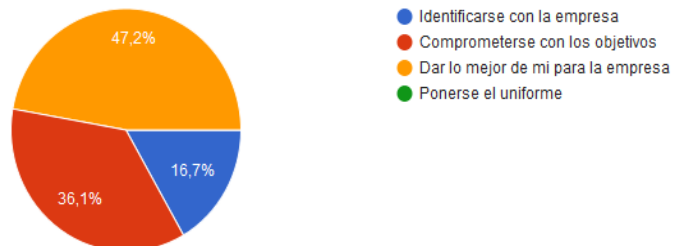


**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

Según conversación con la dirección el comportamiento que se espera en relación al respeto es el trato con las demás personas. La encuesta refleja que el 50 % concuerda con la dirección, en cambio el 19.4 % piensa que es lo que está implícito en los demás valores es la que más se asemeja, el 16.7 % piensa que es la relación de trabajadores de la empresa tiene que ver con la visión de la compañía y que solo el 13.90 % concuerda que es saludar a las personas que llegan a la empresa.

**Figura 21:** Comportamiento- ponerse la camiseta (décimo quinta pregunta encuesta)

De los siguientes comportamientos relacionados con el valor ( ponerse la camiseta ), escoje el que la empresa espera de ti: Escojer una opción

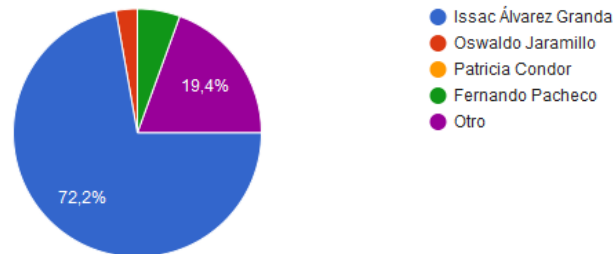


**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

Según conversación con la dirección el comportamiento que se espera en relación al a ponerse la camiseta es dar lo mejor del empleado hacia la empresa. La encuesta refleja que el 47.2 % concuerda con la dirección, en cambio el 36.1 % piensa que es comprometerse con los objetivos es la que más se asemeja y el 16.7 % piensa que es identificarse con la empresa.

**Figura 22:** Héroe- empresa (décimo sexta pregunta encuesta)

De las siguientes personas que estan dentro de la empresa, a quien considera usted un héroe? Escojer una opción



**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

Un héroe dentro de la empresa según Schein es un miembro de la organización que mejor desempeña los valores que la compañía ha propuesto. En Alem Cía. Ltda., el héroe que más predomina es su gerente Isaac Álvarez Granda con el 72.2 % el 8.4 % concuerda que existen otros héroes como Oswaldo Jaramillo y Fernando Pacheco y el 19.4 % concuerda que no existe un héroe en la empresa.

**Figura 23:** Apreciación empresa décimo séptima pregunta encuesta

¿Cómo crees que la empresa Álvarez Larrea Equipos Médicos es? Escojer una opción



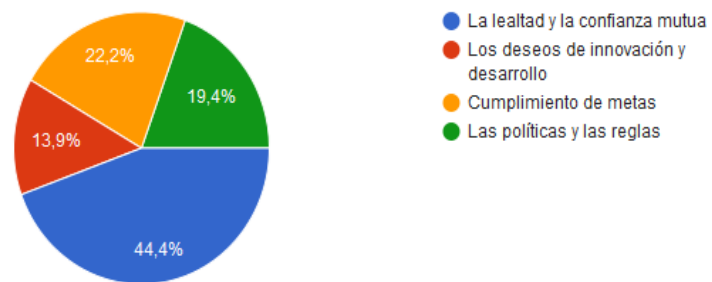
**Fuente:** Alem Cía. Ltda.



En relación a la apreciación que tienen los empleados acerca de cómo es la empresa, la encuesta refleja que el 47.1 % piensa que la compañía es un lugar familiar, el 30.6 % concuerda que es un lugar dinámico con características emprendedoras, el 16.7 % que es una organización rígida y controlada y que el 11.1 % que la misma está orientada hacia resultados.

**Figura 24:** Apreciación de los empleados hacia la empresa décimo octava pregunta encuesta

¿Qué es lo que mantiene unida a nuestra empresa? Escojer una opción

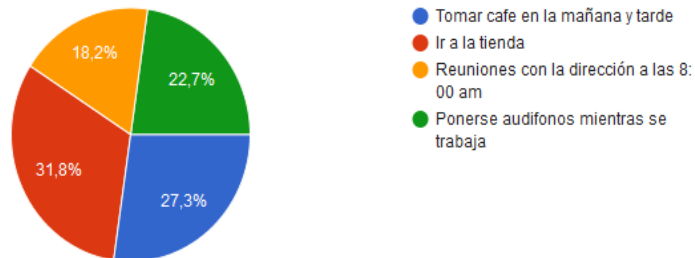


**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

En relación a la integración y acoplamiento de la compañía, los empleados piensan que el 44.4 % que la compañía está unida debido a la lealtad y la confianza mutua, el 22.2 % concuerda que es por el cumplimiento de metas, el 19.4 % debido a las políticas y reglas y que el 13.9 % por los deseos de innovación y desarrollo.

**Figura 25:** Ritos en la empresa décimo novena pregunta encuesta

¿Qué ritos la empresa Álvarez Larrea Equipos Médicos a adoptado a través del tiempo? Escojer una opción

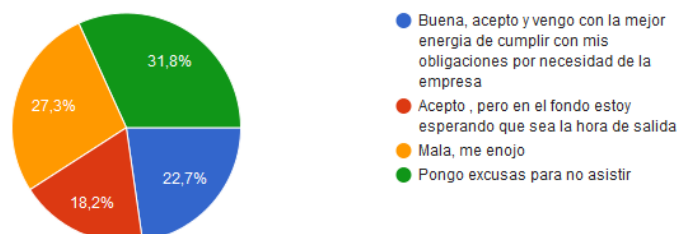


**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

Según conversación con la dirección los ritos que identifica a la organización son de tomar café en la mañana y en la tarde e ir a la tienda como pausa activa. La encuesta refleja que el 27.3 % (tomar café) y el 31.8 % (ir a la tienda) concuerda con la dirección. El 18.2% piensa que son las reuniones con la dirección que usualmente se realizan a las 8:00. El 22.7 % asegura que es utilizar audífonos mientras se labora.

**Figura 26:** Predisposición de empleados pregunta número veinte encuestas

¿Cuál es tu predisposición, cuando la empresa necesita laborar los dias sabado por recuperación de actividades ? Escojer una opción



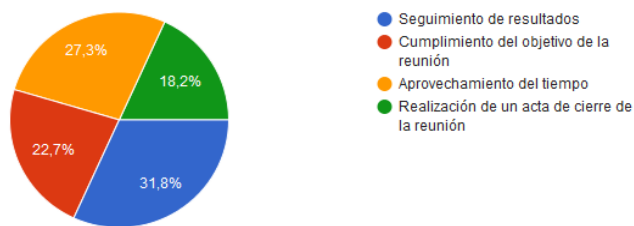
**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

Según los resultados de la encuesta 31.8 % pone excusas para no venir cuando

la empresa se necesita que le labore. El 27.3% se pone enojado y su predisposición es mala. El 22.7 % pone una buena predisposición ya que entienden que la empresa necesita a los empleados para que la empresa progrese. Finalmente el 18.2 % acepta pero está preocupado del tiempo y la hora de salida. Se concluye que no es agrado de los empleados venir un fin de semana a pesar de la flexibilidad de la empresa en cuanto a permisos, vacaciones, etc.

**Figura 27:** Temas de importancia en una reunión pregunta número veinte y uno encuesta

¿Cuando ocurre una reunión para tratar un tema específico, que tema es de importancia y necesario que se cumpla ? Escojer una opción



**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

Según los resultados de la encuesta 31.8 % piensa que el seguimiento de resultados es el factor más importante que debe cumplirse. El 27.3% concluye que se debe al aprovechamiento del tiempo. El 22.7 % al cumplimiento del objetivo de la reunión. Finalmente el 18.2 % piensa que es la realización de un acta de cierre después de una reunión. Se concluye que existe una variación significativa en relación a las diferentes actividades y que no existe una idea general de comportamiento.

### 1.3 ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO

El análisis del ambiente externo comprende los factores y todo aquello que no está al alcance de la empresa poder controlar. Todas las empresas manejan objetivos, estrategias, variables que pueden ser afectadas en una relación positiva (oportunidades) o negativa (amenazas), todo esto dependerá el manejo y conocimiento de ciertos datos. Según Ferrel y Hartline existen diferentes escenarios a ser analizados como son competitivos, económicos, políticos, legales, tecnológicos y socioculturales.

#### 1.3.1 Competencia

La competencia según Ferrel y Hartline se refiere a las empresas y personas que compiten dentro de un mercado igual. La mayoría de empresas enfrentan 4 tipos básicos de competencia:

**Competidores de marca:** Comercializan productos con características y beneficios parecidos para los mismos clientes a precios similares.

**Competidores de producto:** Rivalizan sobre la misma clase de productos, pero éstos son diferentes en características, beneficios y precios.

**Competidores genéricos:** Comercializan productos muy diferentes que resuelven el mismo problema o satisfacen la misma necesidad básica de los clientes.

**Competidores de presupuesto total:** Compiten por los recursos financieros limitados de los mismos clientes. (Ferrel, Hartline, 2012, pág. 103)

Dentro de la industria de venta de insumos y equipos médicos se puede llegar a encontrar varias empresas que se dedican a esta actividad, cada una de estas se especializa en diferentes líneas de producto y enfoque al cliente. En la siguiente tabla se mencionara las empresas con las cuales compite Álvarez Larrea Equipos Médicos en el mercado Ecuatoriano.

**Tabla 6:** Participación de mercado de los diferentes proveedores de equipos e insumos médicos

| NOMBRE DE LA EMPRESA                                  | ACTIVIDAD A LA CUAL SE DEDICA   | INGRESOS 2011 | % 2011  | INGRESOS 2012 | % 2012  | INGRESOS 2013 | % 2013  | INGRESOS 2014 | % 2014  | INGRESOS 2015 | % 2015 |
|---|---|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|--------|
| ALVAREZ LARREA EQUIPOS MÉDICOS ALEM CÍA LTDA          | Venta de equipos e insumos médicos para clínicas y hospitales   | 33.916.968,00 | 14,98 % | 45.117.136,00 | 12,19 % | 52.825.878,00 | 13,48 % | 45.491.567,00 | 10,69 % | 43.951.505,00 | 9,76%  |
| SIMED   | Distribución de insumos médicos e industriales  | 16.271.364,00 | 7,19%   | 20.529.774,00 | 5,55%   | 26.888.634,00 | 6,86%   | 34.441.147,00 | 8,10%   | 38.047.923,00 | 8,45%  |
| SUMINISTROS MEDICOS Y DE LABORATORIO SUMELAB CIA LTDA | Venta de equipos e insumos médicos para clínicas y hospitales   | 0,00          | 0,00%   | 45.711.823,00 | 12,35 % | 48.284.844,00 | 12,33 % | 47.828.943,00 | 11,24 % |               |        |
| B, BRAUN MEDICAL S,A                                  | Ventas para las ramas de anestesia, medicina intensiva, terapia de infusión, tecnologías quirúrgicas, productos para el paciente ambulatorio y terapias extracorpóreas de sangre, | 16.507.139,00 | 7,29%   | 19.786.335,00 | 5,34%   | 20.470.953,00 | 5,23%   | 25.972.916,00 | 6,11%   | 30.286.299,00 | 6,73%  |

Fuente: Revista Ekos

**Tabla 7:** Participación de mercado de los diferentes proveedores de equipos e insumos médicos. (Continuación Tabla 6)

| <b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>           | <b>ACTIVIDAD A LA CUAL SE DEDICA</b>   | <b>INGRESOS 2011</b> | <b>% 2011</b> | <b>INGRESOS 2012</b> | <b>% 2012</b> | <b>INGRESOS 2013</b> | <b>% 2013</b> | <b>INGRESOS 2014</b> | <b>% 2014</b> | <b>INGRESOS 2015</b> | <b>% 2015</b> |
|---------------------------------------|--|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|
| <b>ECUADOR OVERSEAS AGENCIES S,A</b>  | <b>Equipos, dispositivos, insumos, mantenimiento</b>   | <b>13.329.796,00</b> | <b>5,89%</b>  | <b>17.242.092,00</b> | <b>4,66%</b>  | <b>23.765.825,00</b> | <b>6,07%</b>  | <b>22.811.082,00</b> | <b>5,36%</b>  | <b>20.409.149,00</b> | <b>4,53%</b>  |
| <b>NIPRO MEDICAL CORPORATION</b>      | <b>Productores de insumos médicos</b>  | <b>9.958.523,00</b>  | <b>4,40%</b>  | <b>14.027.804,00</b> | <b>3,79%</b>  | <b>14.537.403,00</b> | <b>3,71%</b>  | <b>17.424.570,00</b> | <b>4,10%</b>  | <b>23.084.848,00</b> | <b>5,13%</b>  |
| <b>IMPORTADORA BOHORQUEZ CÍA LTDA</b> | <b>Importación, distribución y producción de artículos de uso médico y de productos infantiles</b>                                     | <b>10.601.743,00</b> | <b>4,68%</b>  | <b>13.211.336,00</b> | <b>3,57%</b>  | <b>13.714.478,00</b> | <b>3,50%</b>  | <b>16.199.500,00</b> | <b>3,81%</b>  | <b>18.466.500,00</b> | <b>4,10%</b>  |
| <b>AMC ECUADOR C,L</b>                | <b>Empresa importadora y comercializadora de insumos de salud ocupacional, de embalaje, procesamiento industrial e insumos médicos</b> | <b>9.818.551,00</b>  | <b>4,34%</b>  | <b>12.004.054,00</b> | <b>3,24%</b>  | <b>14.509.757,00</b> | <b>3,70%</b>  | <b>17.259.838,00</b> | <b>4,06%</b>  | <b>19.395.867,00</b> | <b>4,31%</b>  |

**Fuente:** Revista Ekos

**Tabla 8:** Participación de mercado de los diferentes proveedores de equipos e insumos médicos. (Continuación Tabla 6)

| <b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>    | <b>ACTIVIDAD A LA CUAL SE DEDICA</b>  | <b>INGRESOS 2011</b> | <b>% 2011</b> | <b>INGRESOS 2012</b> | <b>% 2012</b> | <b>INGRESOS 2013</b> | <b>% 2013</b> | <b>INGRESOS 2014</b> | <b>% 2014</b> | <b>INGRESOS 2015</b> | <b>% 2015</b> |
|--------------------------------|---|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|
| <b>VIA PROYECTOS S,A</b>       | <b>Venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos</b>   | <b>4.862.209,00</b>  | <b>2,15%</b>  | <b>10.873.757,00</b> | <b>2,94%</b>  | <b>9.667.903,00</b>  | <b>2,47%</b>  | <b>9.793.145,00</b>  | <b>2,30%</b>  | <b>15.623.772,00</b> | <b>3,47%</b>  |
| <b>ALCONLAB ECUADOR</b>        | <b>Venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos,</b>  | <b>8.373.873,00</b>  | <b>3,70%</b>  | <b>10.091.042,00</b> | <b>2,73%</b>  | <b>10.937.108,00</b> | <b>2,79%</b>  | <b>15.608.834,00</b> | <b>3,67%</b>  | <b>17.568.862,00</b> | <b>3,90%</b>  |
| <b>FRISONEX</b>                | <b>Venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos,</b>  | <b>6.704.587,00</b>  | <b>2,96%</b>  | <b>8.537.594,00</b>  | <b>2,31%</b>  | <b>8.674.136,00</b>  | <b>2,21%</b>  | <b>8.854.635,00</b>  | <b>2,08%</b>  | <b>9.688.418,00</b>  | <b>2,15%</b>  |
| <b>RECOR DENTAL Y QUIMEDIC</b> | <b>Importación y comercialización de equipos y productos odontológicos, médicos, hospitalarios y laboratorios en general,</b> | <b>6.349.837,00</b>  | <b>2,80%</b>  | <b>8.352.571,00</b>  | <b>2,26%</b>  | <b>8.313.282,00</b>  | <b>2,12%</b>  | <b>8.359.448,00</b>  | <b>1,97%</b>  | <b>9.391.067,00</b>  | <b>2,09%</b>  |

**Fuente:** Revista Ekos

**Tabla 9:** Participación de mercado de los diferentes proveedores de equipos e insumos médicos. (Continuación Tabla 6)

| <b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>             | <b>ACTIVIDAD A LA CUAL SE DEDICA</b>                                  | <b>INGRESOS 2011</b> | <b>% 2011</b> | <b>INGRESOS 2012</b> | <b>% 2012</b> | <b>INGRESOS 2013</b> | <b>% 2013</b> | <b>INGRESOS 2014</b> | <b>% 2014</b> | <b>INGRESOS 2015</b> | <b>% 2015</b> |
|---|---|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|
| <b>VIENNATONE S,A</b>                   | Venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos, | 8.147.855,00         | 3,60%         | 7.969.620,00         | 2,15%         | 19.868.283,00        | 5,07%         | 11.121.287,00        | 2,61%         | 9.126.600,00         | 2,03%         |
| <b>SISTEMA DE SALUD ROCARSYSTEM S,A</b> | Venta al por mayor de equipo médico y de laboratorio                  | 6.263.323,00         | 2,77%         | 7.884.021,00         | 2,13%         | 7.602.188,00         | 1,94%         | 7.097.918,00         | 1,67%         | 9.848.264,00         | 2,19%         |
| <b>ECUASURGICAL</b>                     | Equipos, dispositivos, insumos, mantenimiento                         | 6.835.150,00         | 3,02%         | 7.446.355,00         | 2,01%         | 7.034.551,00         | 1,80%         | 9.691.333,00         | 2,28%         | 9.460.894,00         | 2,10%         |
| <b>PRODIMEDA</b>                        | Venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos, | 6.652.282,00         | 3,02%         | 7.379.989,00         | 1,99%         | 6.879.577,00         | 1,76%         | 7.353.990,00         | 1,73%         | 9.467.953,00         | 2,10%         |

**Fuente:** Revista Ekos



**Tabla 10:** Participación de mercado de los diferentes proveedores de equipos e insumos médicos. (Continuación Tabla 6)

| NOMBRE DE LA EMPRESA                       | ACTIVIDAD A LA CUAL SE DEDICA   | INGRESOS 2011 | % 2011 | INGRESOS 2012 | % 2012 | INGRESOS 2013 | % 2013 | INGRESOS 2014 | % 2014 | INGRESOS 2015 | % 2015 |
|--|---|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
| <b>PERFECTECH</b>                          | Comercialización de equipos médicos en general, equipos de imagen, sistemas de laparoscopia, equipos para las áreas de quirófano y cuidados intensivos, centrales de monitoreo y suministros médicos hospitalarios, | 2.832.555,00  | 1,25%  | 7.007.042,00  | 1,89%  | 3.600.387,00  | 0,92%  | 5.047.533,00  | 1,19%  | 3.344.621,00  | 0,74%  |
| <b>INVIMEDIC</b>                           | Equipos y Suministros médicos   | 3.858.399,00  | 1,70%  | 6.432.665,00  | 1,74%  | 5.763.938,00  | 1,47%  | 8.193.062,00  | 1,93%  | 12.331.394,00 | 2,74%  |
| <b>ORIMEC ORIENTAL MEDICAL DEL ECUADOR</b> | Campo del diagnóstico por imagen a través de la oferta de equipos, insumos y sistemas completos e integrales  | 4.581.426,00  | 2,02%  | 6.392.942,00  | 1,73%  | 7.233.364,00  | 1,85%  | 8.508.567,00  | 2,00%  | 9.465.905,00  | 2,10%  |

**Fuente:** Revista Ekos

**Tabla 11:** Participación de mercado de los diferentes proveedores de equipos e insumos médicos. (Continuación Tabla 6)

| <b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>                                    | <b>ACTIVIDAD A LA CUAL SE DEDICA</b>   | <b>INGRESOS 2011</b> | <b>% 2011</b> | <b>INGRESOS 2012</b> | <b>% 2012</b> | <b>INGRESOS 2013</b> | <b>% 2013</b> | <b>INGRESOS 2014</b> | <b>% 2014</b> | <b>INGRESOS 2015</b> | <b>% 2015</b> |
|--|--|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|
| <b>MEDICORSA</b>   | <b>Proveedora de equipos médicos</b>   | <b>0,00</b>          | <b>0,00%</b>  | <b>6.349.804,00</b>  | <b>1,72%</b>  | <b>2.764.886,00</b>  | <b>0,71%</b>  | <b>8.256.941,00</b>  | <b>1,94%</b>  | <b>3.127.234,00</b>  | <b>0,69%</b>  |
| <b>DT MEDICAL EQUIPOS E INSUMOS MÉDICOS S.A</b>                | <b>Venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos</b>  | <b>1.763.710,00</b>  | <b>0,78%</b>  | <b>5.814.220,00</b>  | <b>1,57%</b>  | <b>5.154.050,00</b>  | <b>1,32%</b>  | <b>5.497.198,00</b>  | <b>1,29%</b>  | <b>5.180.962,00</b>  | <b>1,15%</b>  |
| <b>CORPOMÉDICA CÍA LTDA</b>                                    | <b>Provisión de equipos y dispositivos médicos</b>                           | <b>4.170.965,00</b>  | <b>1,84%</b>  | <b>5.604.212,00</b>  | <b>1,51%</b>  | <b>5.399.372,00</b>  | <b>1,38%</b>  | <b>5.915.677,00</b>  | <b>1,39%</b>  | <b>6.059.978,00</b>  | <b>1,35%</b>  |
| <b>EQUIPOS E INSUMOS MÉDICOS JON &amp; DIE MEDICAL S,A</b>     | <b>Venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos</b>  | <b>0,00</b>          | <b>0,00%</b>  | <b>5.320.024,00</b>  | <b>1,44%</b>  | <b>2.772.037,00</b>  | <b>0,71%</b>  | <b>0,00</b>          | <b>0,00%</b>  | <b>6.110.759,00</b>  | <b>1,36%</b>  |
| <b>HEALTH AND GLOBAL SERVICES S, A, HEALGLO</b>                | <b>Venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos,</b> | <b>4.651.212,00</b>  | <b>2,05%</b>  | <b>5.197.735,00</b>  | <b>1,40%</b>  | <b>0,00</b>          | <b>0,00%</b>  | <b>0,00</b>          | <b>0,00%</b>  | <b>2.815.567,00</b>  | <b>0,63%</b>  |
| <b>GUILLERMO MORENO PRODUCTOS MEDICOS GIMPROMED CIA, LTDA,</b> | <b>Venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos,</b> | <b>4.027.287,00</b>  | <b>1,78%</b>  | <b>4.638.317,00</b>  | <b>1,25%</b>  | <b>4.871.828,00</b>  | <b>1,24%</b>  | <b>6.025.920,00</b>  | <b>1,42%</b>  | <b>6.760.511,00</b>  | <b>1,50%</b>  |

**Fuente:** Revista Ekos

**Tabla 12:** Participación de mercado de los diferentes proveedores de equipos e insumos médicos. (Continuación Tabla 6)

| <b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>                 | <b>ACTIVIDAD A LA CUAL SE DEDICA</b>  | <b>INGRESOS 2011</b> | <b>% 2011</b> | <b>INGRESOS 2012</b> | <b>% 2012</b> | <b>INGRESOS 2013</b> | <b>% 2013</b> | <b>INGRESOS 2014</b> | <b>% 2014</b> | <b>INGRESOS 2015</b> | <b>% 2015</b> |
|---|---|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|
| <b>ADVANCED MEDICAL IMAGINS DEL ECUADOR</b> | Comercio por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos,         | 3.375.177,00         | 1,49%         | 4.524.336,00         | 1,22%         | 0,00                 | 0,00%         | 8.266.161,00         | 1,94%         | 6.972.485,00         | 1,55%         |
| <b>TOP MEDICAL ECUADOR</b>                  | Comercio por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos,         | 2.328.444,00         | 1,03%         | 4.455.052,00         | 1,20%         | 4.273.867,00         | 1,09%         | 0,00                 | 0,00%         | 4.746.205,00         | 1,05%         |
| <b>BANDA VANOVI CIA LTDA</b>                | Equipos, dispositivos, insumos, mantenimiento                                 | 2.941.727,00         | 1,30%         | 4.275.572,00         | 1,16%         | 3.110.155,00         | 0,79%         | 3.336.116,00         | 0,78%         | 4.836.008,00         | 1,07%         |
| <b>PROINSTRA</b>                            | Suministro de equipos para laboratorio de control de calidad e investigación, | 2.343.140,00         | 1,03%         | 3.519.141,00         | 0,95%         | 4.439.952,00         | 1,13%         | 5.185.585,00         | 1,22%         | 4.383.963,00         | 0,97%         |

**Fuente:** Revista Ekos

**Tabla 13:** Participación de mercado de los diferentes proveedores de equipos e insumos médicos. (Continuación Tabla 6)

| <b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>                                       | <b>ACTIVIDAD A LA CUAL SE DEDICA</b>   | <b>INGRESO S2011</b> | <b>% 2011</b> | <b>INGRESOS 2012</b> | <b>% 2012</b> | <b>INGRESOS 2013</b> | <b>% 2013</b> | <b>INGRESOS 2014</b> | <b>% 2014</b> | <b>INGRESOS 2015</b> | <b>% 2015</b> |
|---|--|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|
| <b>REPRESENTACIONES PEDRO ANAREDA FERRER &amp; HIJOS CÍA LTDA</b> | Distribución y comercialización de productos médicos de laboratorio, reactivos químicos, equipos y materiales de bacteriología | 3.084.824,00         | 1,36%         | 3.438.100,00         | 0,93%         | 4.004.903,00         | 1,02%         | 4.455.642,00         | 1,05%         | 5.349.777,00         | 1,19%         |
| <b>INGEMÉDICA</b>   | Venta al por mayor de equipo médico y de laboratorio   | 3.128.766,00         | 1,38%         | 3.411.683,00         | 0,92%         | 3.678.089,00         | 0,94%         | 5.426.287,00         | 1,28%         | 5.042.927,00         | 1,12%         |
| <b>ELICROM CIA LTDA PROVEEDORA DE EQUIPOS PARA LABORATORIO</b>    | Venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos,  | 1.690.514,00         | 0,75%         | 3.123.669,00         | 0,84%         | 4.209.276,00         | 1,07%         | 7.928.040,00         | 1,86%         | 7.799.877,00         | 1,73%         |
| <b>REPRESENTACIONES MÉDICAS JARAFABI CÍA LTDA</b>                 | Venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos,  | 1.556.208,00         | 0,69%         | 2.973.875,00         | 0,80%         | 4.271.512,00         | 1,09%         | 6.220.432,00         | 1,46%         | 8.458.484,00         | 1,88%         |

**Fuente:** Revista Ekos

**Tabla 14:** Participación de mercado de los diferentes proveedores de equipos e insumos médicos. (Continuación Tabla 6)

| NOMBRE DE LA EMPRESA                            | ACTIVIDAD A LA CUAL SE DEDICA  | INGRESOS 2011 | % 2011 | INGRESOS 2012 | % 2012 | INGRESOS 2013 | % 2013 | INGRESOS 2014 | % 2014 | INGRESOS 2015 | % 2015 |
|---|--|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
| <b>IMPROHOSFAR</b>                              | Venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos,  | 2.767.501,00  | 1,22%  | 2.933.046,00  | 0,79%  | 3.344.074,00  | 0,85%  | 3.751.829,00  | 0,88%  | 2.751.296,00  | 0,61%  |
| <b>CORPORACIÓN GENPHARMA</b>                    | Representación y ventas de productos destinados al cuidado de la Salud Humana de Laboratorios Internacionales, | 0,00          | 0,00%  | 2.863.621,00  | 0,77%  | 0,00          | 0,00%  | 0,00          | 0,00%  |               | 0,00%  |
| <b>Z&amp;U MED DÍA LTDA</b>                     | Venta de equipos médicos   | 0,00          | 0,00%  | 2.861.227,00  | 0,77%  | 7.836.795,00  | 2,00%  | 11.457.135,00 | 2,69%  | 20.231.207,00 | 4,49%  |
| <b>ESPECTROCROM</b>                             | Productores de soluciones instrumentales y analíticas  | 2.106.228,00  | 0,93%  | 2.731.445,00  | 0,74%  | 2.570.309,00  | 0,66%  | 3.320.047,00  | 0,78%  | 4.423.894,00  | 0,98%  |
| <b>PROINTER PRODUCTORES INTERNACIONALES S,A</b> | Venta al por mayor de instrumentos, materiales médicos y quirúrgicos,  | 2.132.763,00  | 0,94%  | 2.729.685,00  | 0,74%  | 3.393.921,00  | 0,87%  | 3.466.485,00  | 0,82%  | 3.343.602,00  | 0,74%  |

**Fuente:** Revista Ekos

**Tabla 15:** Participación de mercado de los diferentes proveedores de equipos e insumos médicos. (Continuación Tabla 6)

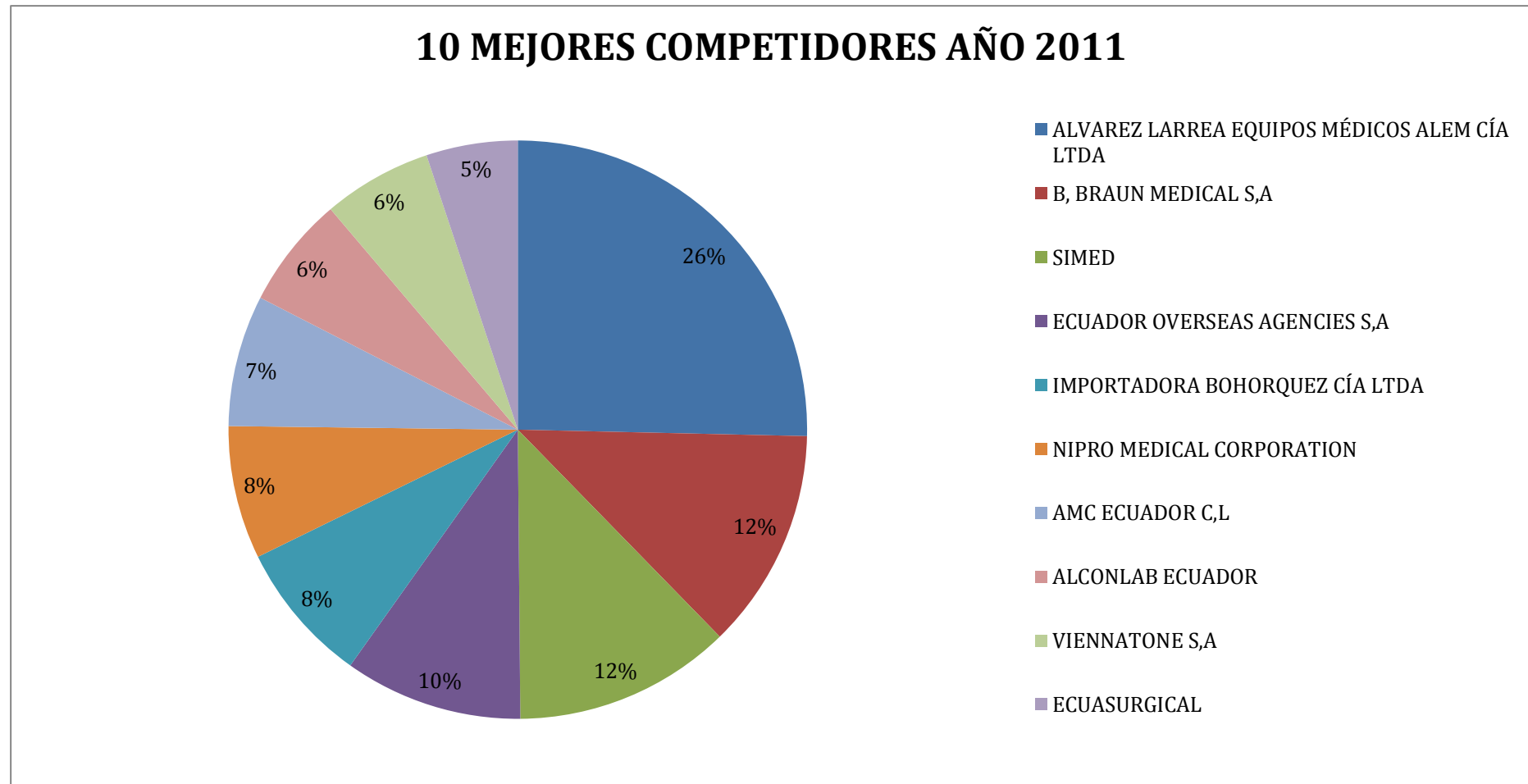
| <b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b> | <b>ACTIVIDAD A LA CUAL SE DEDICA</b>  | <b>INGRESOS 2011</b> | <b>% 2011</b> | <b>INGRESOS 2012</b> | <b>% 2012</b> | <b>INGRESOS 2013</b> | <b>% 2013</b> | <b>INGRESOS 2014</b> | <b>% 2014</b> | <b>INGRESOS 2015</b> | <b>% 2015</b> |
|-----------------------------|---|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|----------------------|---------------|
| <b>PURIFLUIDOS</b>          | <b>comercialización de bienes y servicios de alta tecnología dirigido a procesos de producción y control de calidad de la industria farmacéutica, química</b> | <b>1.695.305,00</b>  | <b>0,75%</b>  | <b>2.672.935,00</b>  | <b>0,72%</b>  | <b>0,00</b>          | <b>0,00%</b>  | <b>0,00</b>          | <b>0,00%</b>  | <b>3.330.829,00</b>  | <b>0,74%</b>  |
| <b>MEDIMP S,A</b>           | <b>Importación y venta de equipos, reactivos y consumibles para laboratorio,</b>  | <b>0,00</b>          | <b>0,00%</b>  | <b>2.649.646,00</b>  | <b>0,72%</b>  | <b>0,00</b>          | <b>0,00%</b>  | <b>0,00</b>          | <b>0,00%</b>  |                      | <b>0,00%</b>  |
| <b>INTERMÉDICA</b>          | <b>Venta de equipos médicos especializados</b>  | <b>1.756.519,00</b>  | <b>0,78%</b>  | <b>2.624.401,00</b>  | <b>0,71%</b>  | <b>3.039.403,00</b>  | <b>0,78%</b>  | <b>0,00</b>          | <b>0,00%</b>  |                      | <b>0,00%</b>  |
| <b>BACTOBIOLGY</b>          | <b>Empresa dedicada a la importación y comercialización de insumos médicos y de laboratorio</b>   | <b>1.769.375,00</b>  | <b>0,78%</b>  | <b>2.445.368,00</b>  | <b>0,66%</b>  | <b>2.752.009,00</b>  | <b>0,70%</b>  | <b>0,00</b>          | <b>0,00%</b>  | <b>3.239.915,00</b>  | <b>0,72%</b>  |

**Fuente:** Revista Ekos

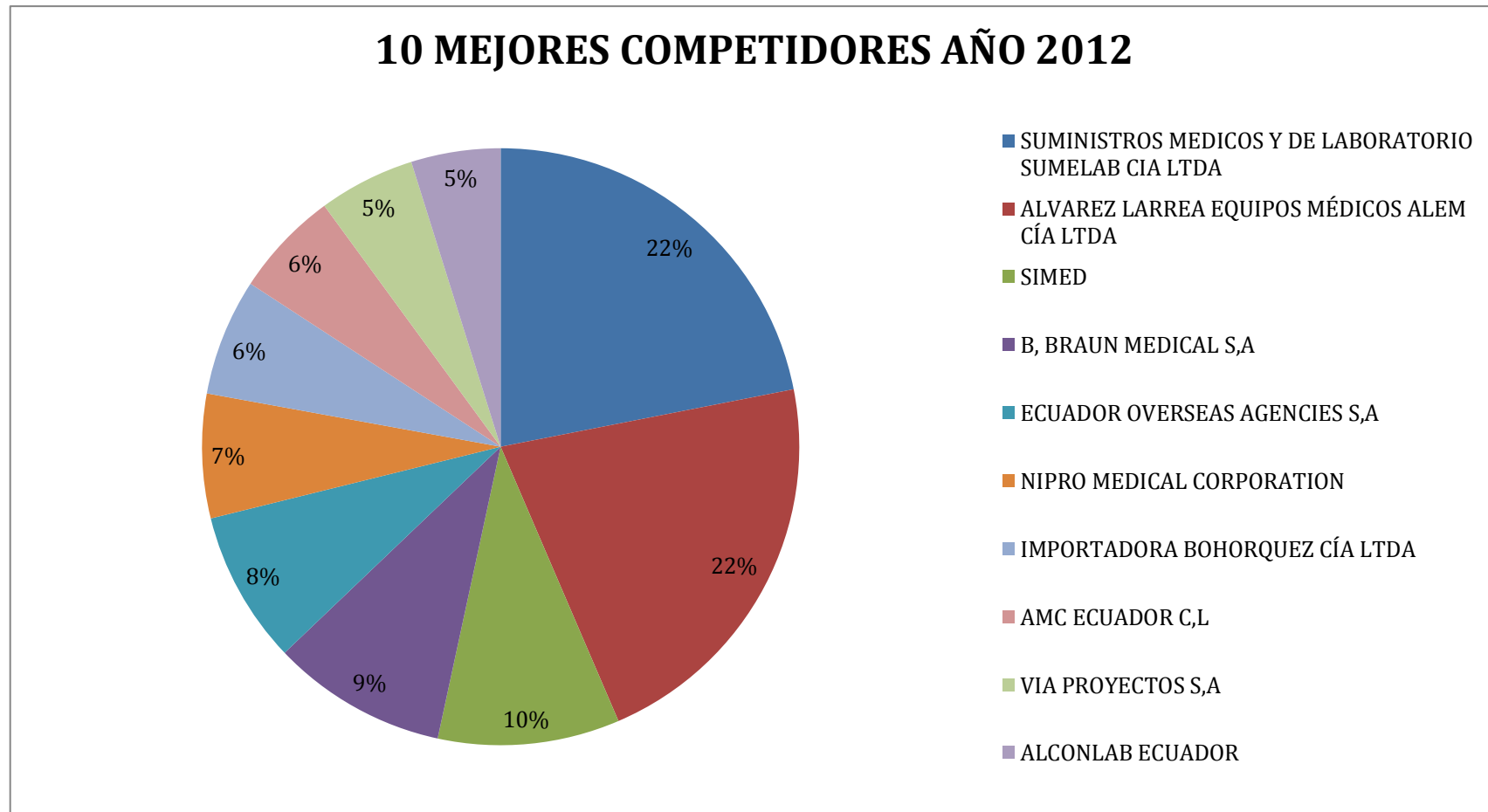
**Tabla 16:** Participación de mercado de los diferentes proveedores de equipos e insumos médicos. (Continuación Tabla 6)

| <b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>                | <b>ACTIVIDAD A LA CUAL SE DEDICA</b>   | <b>INGRESOS 2011</b>  | <b>% 2011</b> | <b>INGRESOS 2012</b>  | <b>% 2012</b> | <b>INGRESOS 2013</b>  | <b>% 2013</b> | <b>INGRESOS 2014</b>  | <b>% 2014</b>  | <b>INGRESOS 2015</b>  | <b>% 2015</b>  |
|--|--|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|-----------------------|---------------|-----------------------|----------------|-----------------------|----------------|
| <b>MEDICINA GLOBAL GLOMEDICAL CIA LTDA</b> | <b>Comercializar, distribuir y proveer productos y equipos médicos y equipos de estética</b> | <b>1.755.590,00</b>   | <b>0,78%</b>  | <b>2.381.814,00</b>   | <b>0,64%</b>  | <b>3.190.374,00</b>   | <b>0,81%</b>  | <b>0,00</b>           | <b>0,00%</b>   | <b>3.199.218,00</b>   | <b>0,71%</b>   |
| <b>NORVENPRO S,A</b>                       | <b>Comercialización y Distribución de Insumos y Equipos Médicos</b>                          | <b>1.526.738,00</b>   | <b>0,67%</b>  | <b>2.365.249,00</b>   | <b>0,64%</b>  | <b>0,00</b>           | <b>0,00%</b>  | <b>3.316.078,00</b>   | <b>0,78%</b>   | <b>2.781.755,00</b>   | <b>0,62%</b>   |
| <b>MAXIMA MEDICAL</b>                      | <b>Promoción, Comercialización y Distribución de Insumos, Instrumental y Equipos médicos</b> | <b>0,00</b>           | <b>0,00%</b>  | <b>2.330.993,00</b>   | <b>0,63%</b>  | <b>6.095.978,00</b>   | <b>2,00%</b>  | <b>6.493.605,00</b>   | <b>1,53%</b>   | <b>20.330.130,00</b>  | <b>4,52%</b>   |
|  | <b>SUMATORIA</b>   | <b>226.437.573,00</b> | <b>100%</b>   | <b>370.233.122,00</b> | <b>100%</b>   | <b>391.745.279,00</b> | <b>100%</b>   | <b>425.378.493,00</b> | <b>100,00%</b> | <b>450.236.424,00</b> | <b>100,00%</b> |

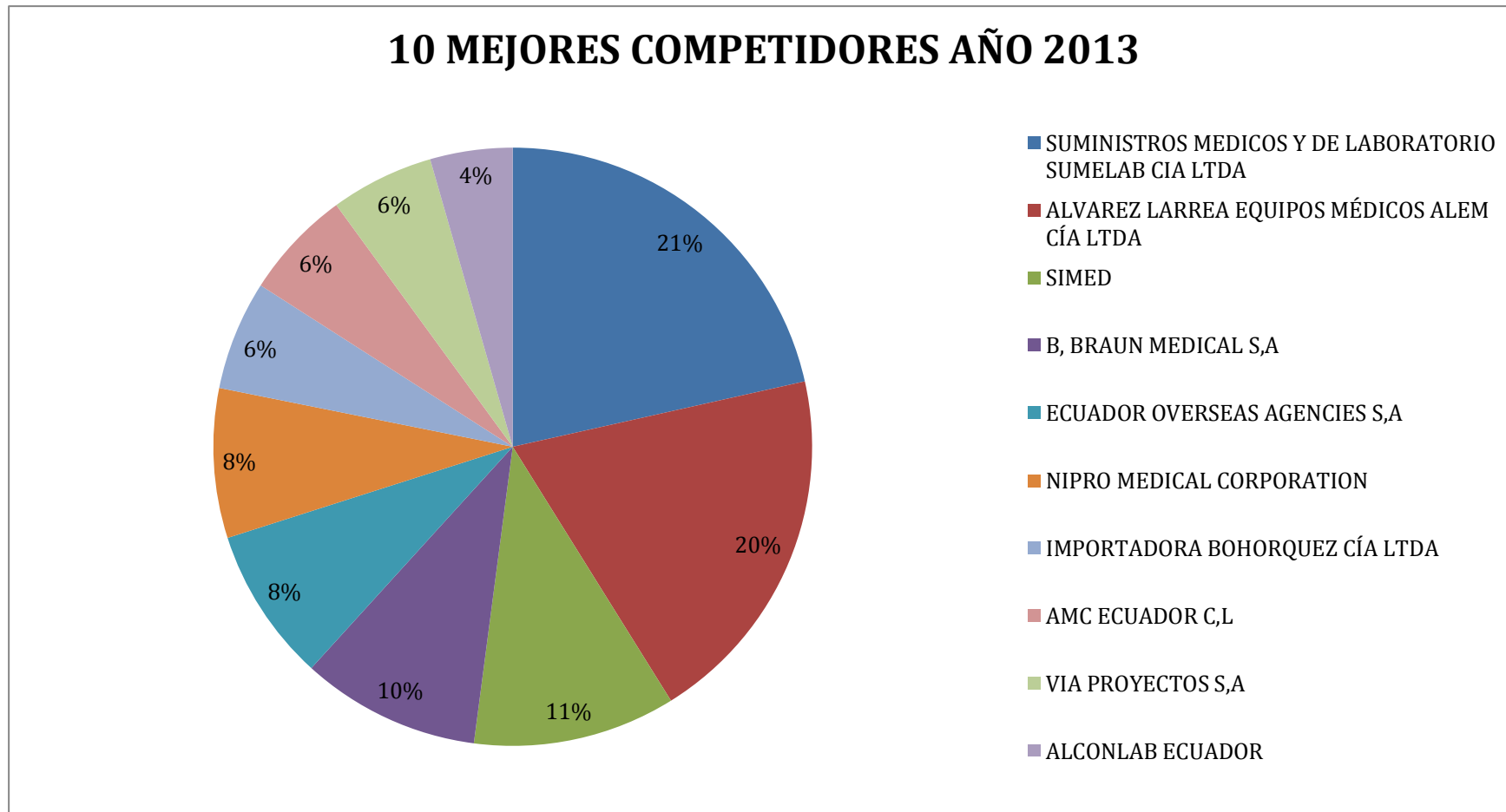
**Fuente:** Revista Ekos

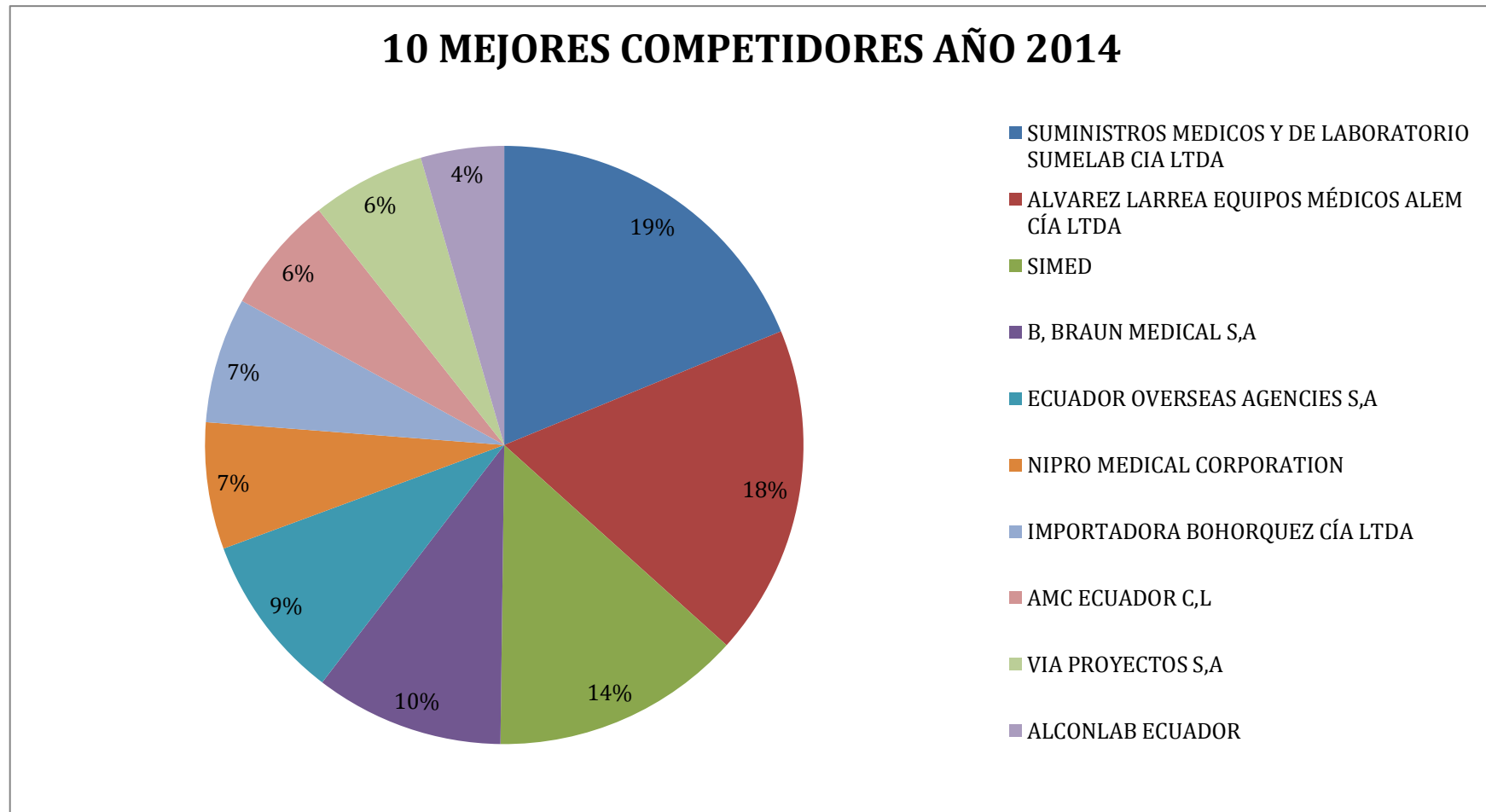
**Figura 28:** Competencia año 2011**Fuente:** Alem Cía. Ltda.



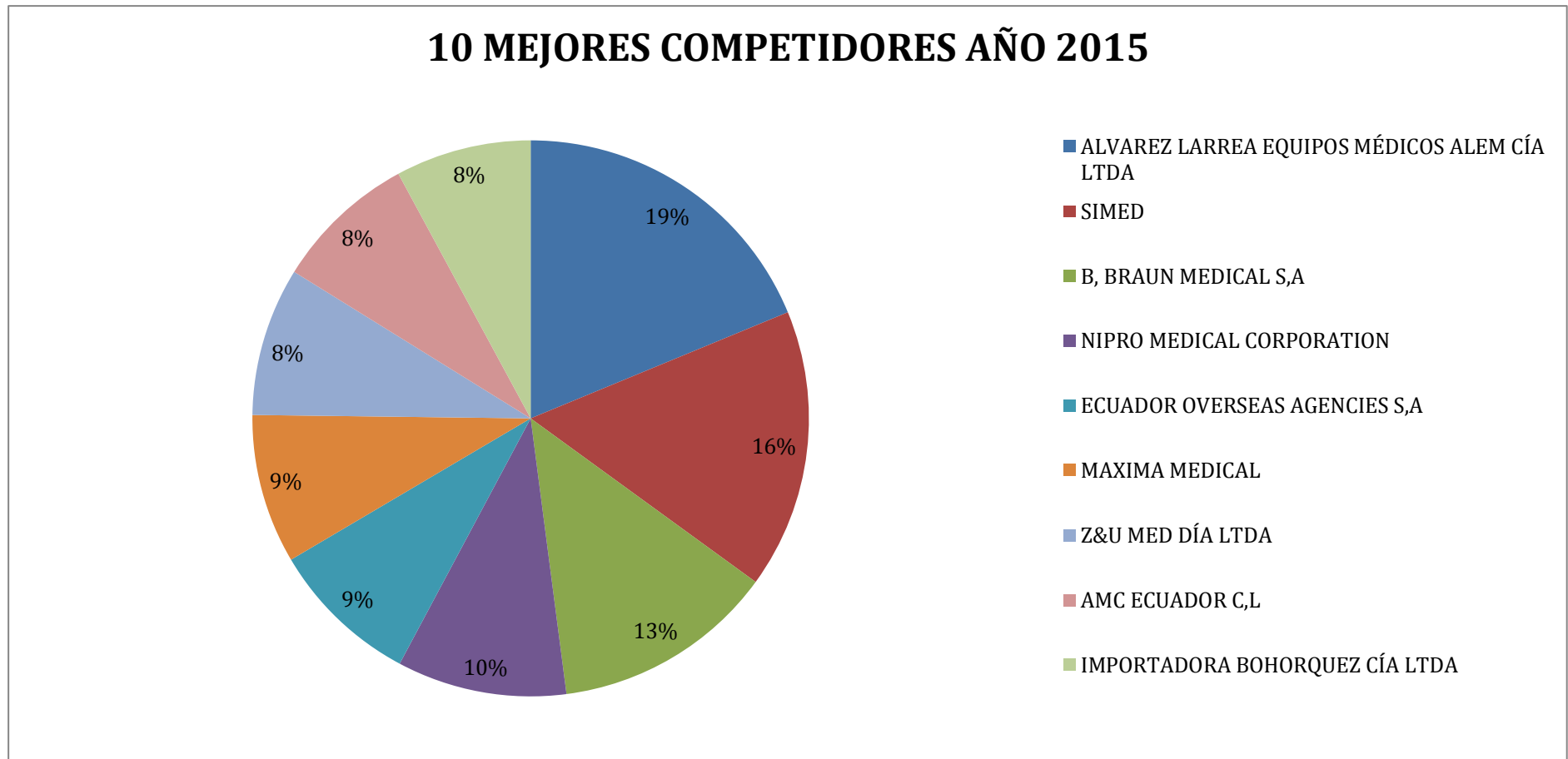
**Figura 29:** Competencia año 2012

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

**Figura 30:** Competencia año 2013**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

**Figura 31:** Competencia año 2014**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

**Figura 32:** Competencia año 2015



**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

Según la tabla adjunta el desempeño que ha tenido ALEM ha disminuido en cuanto a sus ventas debido a varios factores como es el presupuesto que maneja el estado en cuanto a la inversión en salud y equipamiento de hospitales y centros de salud. Otra causa al declive de ALEM es porque la competencia oferta productos similares a un menor precio y vende mayor cantidad, sin tener en cuenta la calidad que ofrece ALEM.

Los 10 principales competidores que tiene la empresa son Braun Medical S.A, Suministros Médicos y de Laboratorio Sumelab Cía. Ltda., Simed, Ecuador Overseas Agencias S.A, Nipro Medical Corporation, Importadora Bohórquez Cía. Ltda., AMC Ecuador, Vía Proyectos S.A, Alconlab Ecuador y Frisonex.

Según datos analizados anteriormente se puede concluir que a partir del año 2011 Alem y Braun Medical se posesionaron en el mercado de distribución y comercialización de equipos médicos obteniendo un % de 26 y 12 respectivamente. A partir del 2012 Suministros Médicos y de Laboratorio Sumelab Cía. Ltda., se posesiona con un 22 % igual que Alem. En el año 2013 Suministros Médicos y de Laboratorio Sumelab Cía. Ltda. Obtiene un 21 % de participación en relación a Alem con un 20 %.

Laboratorio Sumelab Cía. Ltda., vuelve a anteceder a Alem con un 19 % a 18 %. Finalmente en el periodo 2015 Suministros Médicos y de Laboratorio Sumelab Cía. Ltda. Ocupa un 18 % dejando a Alem en el 15 % del mercado de equipos e insumos médicos.

Los objetivos expuestos anteriormente dan a conocer que ni la dirección ni el

departamento de marketing están apoyando a la empresa a incrementar sus ventas año tras año y a posesionarse como el principal distribuidor de insumos y equipos médicos en el mercado Ecuatoriano.

**Tabla 17:** 4 mejores competidores sector distribución de equipos e insumos médicos periodo 2011-2015

| NOMBRE DE LA EMPRESA                                  | PARTICIPACIÓN 2011 | PARTICIPACIÓN 2012 | PARTICIPACIÓN 2013 | PARTICIPACIÓN 2014 | PARTICIPACIÓN 2015 |
|---|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| ALVAREZ LARREA EQUIPOS MÉDICOS ALEM CÍA LTDA          | 14,98%             | 12,19%             | 13,48%             | 10,69%             | 9,76%              |
| SUMINISTROS MEDICOS Y DE LABORATORIO SUMELAB CIA LTDA | 0,00%              | 12,35%             | 12,33%             | 11,24%             | 0,00%              |
| B, BRAUN MEDICAL S,A                                  | 7,29%              | 5,34%              | 5,23%              | 6,11%              | 6,73%              |
| SIMED   | 7,19%              | 5,55%              | 6,86%              | 8,10%              | 8,45%              |
| SUMATORIA TOTAL MERCADO                               | 226.437.573,00     | 370.233.122,00     | 391.745.279,00     | 425.378.493,00     | 450.236.424,00     |

**Fuente:** Revista Ekos 100 mejores competidores por sector industrial

**Tabla 18 :** Fortalezas y debilidades competidores Alem Cía. Ltda.

| <b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>                           | <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>  |
|---|---|---|
| ALVAREZ LARREA EQUIPOS MÉDICOS ALEM CÍA LTDA          | 1) Tener equipos e insumos médicos de última generación para la venta y distribución en todo el Ecuador.<br>2) Ser una empresa reconocida a nivel nacional en el sector de la salud.  | 1) Ciertos equipos e insumos médicos tienen un costo elevado por lo cual no es posible la adquisición por todo el público. 2) Dependencia de registros sanitarios para poder distribuir los insumos |
| SUMINISTROS MEDICOS Y DE LABORATORIO SUMELAB CIA LTDA | 1) Cuenta con 200 puntos de venta en 17 provincias del Ecuador, que ofrece un sin número de beneficios por la variedad de medicinas, productos de consumo, insumos y el precio justo.   | 1) Especializarse en medicina farmacéutica e insumos de primera necesidad   |
| B, BRAUN MEDICAL S,A                                  | 1) Contar con una gama de productos que incluye, entre otras, las ramas de anestesia, medicina intensiva, terapia de infusión, tecnologías quirúrgicas, productos para el paciente ambulatorio y terapias extracorpóreas de sangre.   | 1) Impedimento de superación del personal que labora en la empresa.<br><br>2) Especializarse en un mercado de productos muy reducido  |
| SIMED   | 1) Actualmente, somos una de las 5 compañías más grandes en el área de distribución y servicio de insumos y equipos médicos y de laboratorio, así como el segundo distribuidor más importante en el mercado de Diagnóstico Clínico y el primero en Patología y Banco de Sangre a nivel nacional | 1) Especializarse en equipos de laboratorio   |

**Fuente**  
: Alem  
Cía.  
Ltda.

### **1.3.2 Crecimiento y estabilidad económica**

Según Blacutt Mendoza Mario, la estabilidad económica es la estabilidad de precios, nivel de producción, empleo, inflación, ingresos, gastos, niveles de producción, inversiones, de una sociedad en un periodo determinado.

La tasa de inflación es el % de incremento de los precios de los bienes y servicios generalmente basados en los IPC.

En el cuadro adjunto se encuentra la inflación y su evolución desde el año (2014) que tiene el Ecuador a la fecha (2016), este es un factor determinante en los equipos e insumos que vende la empresa:



**Tabla 19:** Inflación periodo 2014-2016

| <b>INFLACIÓN ECUADOR 2014-2016</b> |              |
|------------------------------------|--------------|
| <b>FECHA</b>                       | <b>VALOR</b> |
| Marzo-31-2016                      | 2.32 %       |
| Febrero-29-2016                    | 2.60 %       |
| Enero-31-2016                      | 3.09 %       |
| Diciembre-31-2015                  | 3.38 %       |
| Noviembre-30-2015                  | 3.40 %       |
| Octubre-31-2015                    | 3.48 %       |
| Septiembre-30-2015                 | 3.78 %       |
| Agosto-31-2015                     | 4.14 %       |
| Julio-31-2015                      | 4.36 %       |
| Junio-30-2015                      | 4.87 %       |
| Mayo-31-2015                       | 4.55 %       |
| Abril-30-2015                      | 4.32 %       |
| Marzo-31-2015                      | 3.76 %       |
| Febrero-28-2015                    | 4.05 %       |
| Enero-31-2015                      | 3.53 %       |
| Diciembre-31-2014                  | 3.67 %       |
| Noviembre-30-2014                  | 3.76 %       |
| Octubre-31-2014                    | 3.98 %       |
| Septiembre-30-2014                 | 4.19 %       |
| Agosto-31-2014                     | 4.15 %       |
| Julio-31-2014                      | 4.11 %       |
| Junio-30-2014                      | 3.67 %       |
| Mayo-31-2014                       | 3.41 %       |
| Abril-30-2014                      | 3.23 %       |

**Fuente:** BCE

## COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN:

La población en el cuadro adjunto muestra como el INEC distribuye a la población y la variación que ha tenido a través de los años.

**Figura 33:** Composición de la población

### Composición de la población: Total nacional

En el trimestre de marzo 2016 a nivel nacional:

- La población en edad de trabajar (PET) es de **11,5** millones de personas.
- La población económicamente activa (PEA) es de **7,9** millones de personas
- La población económicamente inactiva (PEI) es de **3,6** millones de personas.

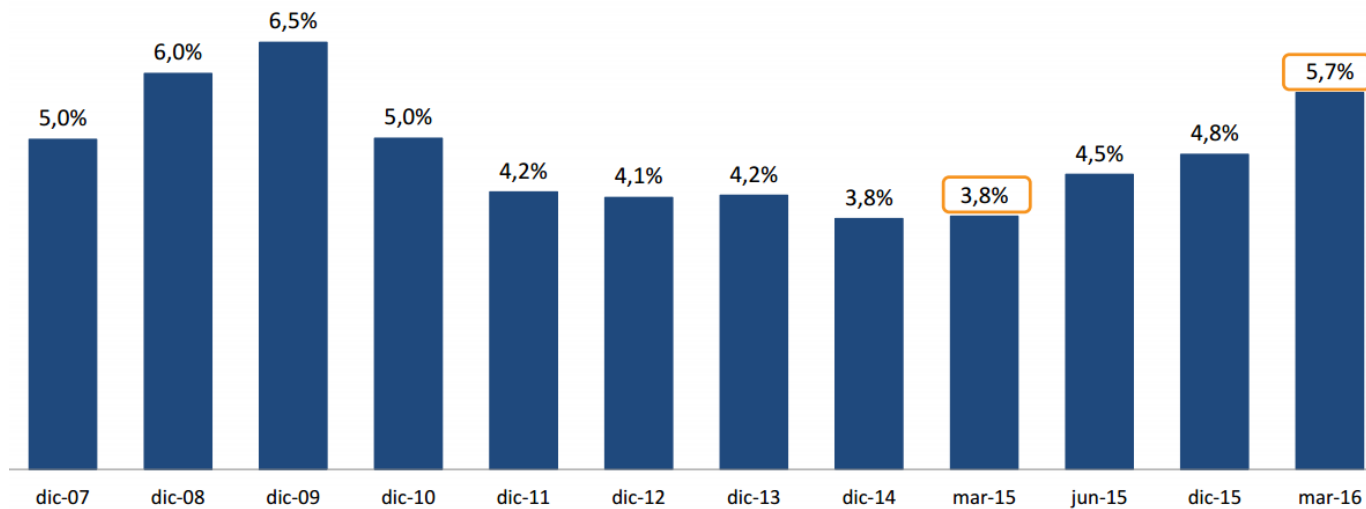
|                                   | dic-07    | dic-08    | dic-09     | dic-10     | dic-11     | dic-12     | dic-13     | dic-14     | mar-15     | jun-15     | sep-15     | dic-15     | mar-16     |
|-----------------------------------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Población en Edad de Trabajar     | 9.309.490 | 9.648.996 | 10.032.716 | 10.291.500 | 10.533.003 | 10.864.147 | 11.200.371 | 11.159.255 | 11.201.636 | 11.282.084 | 11.318.398 | 11.399.276 | 11.467.518 |
| Población Económicamente Activa   | 6.336.029 | 6.385.421 | 6.548.937  | 6.436.257  | 6.581.621  | 6.701.263  | 6.952.986  | 7.194.521  | 7.374.083  | 7.430.701  | 7.599.717  | 7.498.528  | 7.861.661  |
| Población con Empleo              | 6.019.332 | 6.005.395 | 6.125.135  | 6.113.230  | 6.304.834  | 6.424.840  | 6.664.241  | 6.921.107  | 7.091.116  | 7.098.584  | 7.274.221  | 7.140.636  | 7.412.671  |
| Empleo Adecuado/Pleno             | 2.737.158 | 2.858.659 | 2.565.691  | 2.875.533  | 2.996.566  | 3.118.174  | 3.328.048  | 3.545.802  | 3.223.996  | 3.410.490  | 3.495.965  | 3.487.110  | 3.142.554  |
| Subempleo                         | 1.155.872 | 957.978   | 1.071.615  | 889.255    | 706.458    | 603.890    | 809.269    | 925.774    | 985.698    | 977.785    | 1.121.988  | 1.050.646  | 1.348.231  |
| Empleo no remunerado              | 557.146   | 523.928   | 582.204    | 528.991    | 505.484    | 537.431    | 493.182    | 508.476    | 710.083    | 623.781    | 655.616    | 574.061    | 796.919    |
| Otro empleo no pleno              | 1.504.000 | 1.649.349 | 1.778.578  | 1.765.688  | 2.056.875  | 2.018.582  | 2.019.279  | 1.924.634  | 2.142.958  | 2.044.691  | 1.961.901  | 1.981.205  | 2.100.225  |
| Empleo no clasificado             | 65.155    | 15.481    | 127.047    | 53.763     | 39.451     | 146.763    | 14.463     | 16.421     | 28.382     | 41.836     | 38.751     | 47.614     | 24.742     |
| Desempleo                         | 316.697   | 380.026   | 423.802    | 323.027    | 276.787    | 276.174    | 288.745    | 273.414    | 282.967    | 332.117    | 325.496    | 357.892    | 448.990    |
| Población Económicamente Inactiva | 2.973.460 | 3.263.575 | 3.483.779  | 3.855.244  | 3.951.382  | 4.162.884  | 4.247.385  | 3.964.734  | 3.827.552  | 3.851.383  | 3.718.681  | 3.900.748  | 3.605.856  |

**Fuente:** INEC

**DESEMPLEO EN EL ECUADOR:** Es la situación en la cual existe posibilidad de trabajar pero no se consigue empleo debido a varios factores (inestabilidad económica, gustos para trabajar, salarios adecuados, sindicatos establecidos).

**Figura 34:** Desempleo en el Ecuador

En marzo 2016 la tasa de desempleo alcanzó el **5,7%** a nivel nacional, **1,9** puntos porcentuales adicionales a lo registrado en marzo 2015.



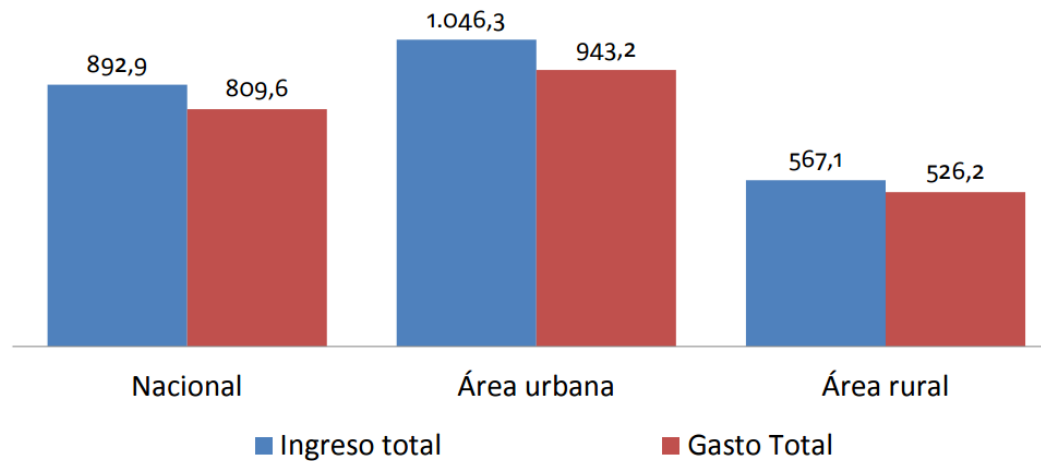
**Fuente:** INEC

**INGRESOS DE LA POBLACION (ECUADOR):** Los ingresos de la población se refieren al ingreso de dinero a los distintos hogares debido a su trabajo o a remuneraciones extras.

**Figura 35:** Ingresos en la población Ecuador

El ingreso total promedio mensual en el área urbana es de 1.046,3, mientras en el área rural es de 567,1 dólares.

**Ingreso total promedio y Gasto total mensual promedio (monetario y no monetario), según área geográfica**



**Fuente:** INEC

### 1.3.3 Tendencias Políticas

Las tendencias políticas se refieren a las diferentes regulaciones que puede afectar al negocio debido a la tendencia que se esté presentando en el país. Dentro de este análisis es conveniente tomar en cuenta la estabilidad del gobierno a través del tiempo, la política y su modelo económico, la ideología y la incidencia en el ámbito empresarial.

El gobierno actual que tiene el Ecuador se basa en modelo de socialismo. A pesar de esto se lo ha llamado como Revolución Ciudadana, debido a las diferentes reformas en los campos de salud, educación, economía, finanzas, política y sociedad. El presidente durante su mandato desde el año 2007 ha realizado una gran inversión para mejorar la infraestructura de diferentes entidades públicas, seguridad nacional, mejora social y bienestar del país.

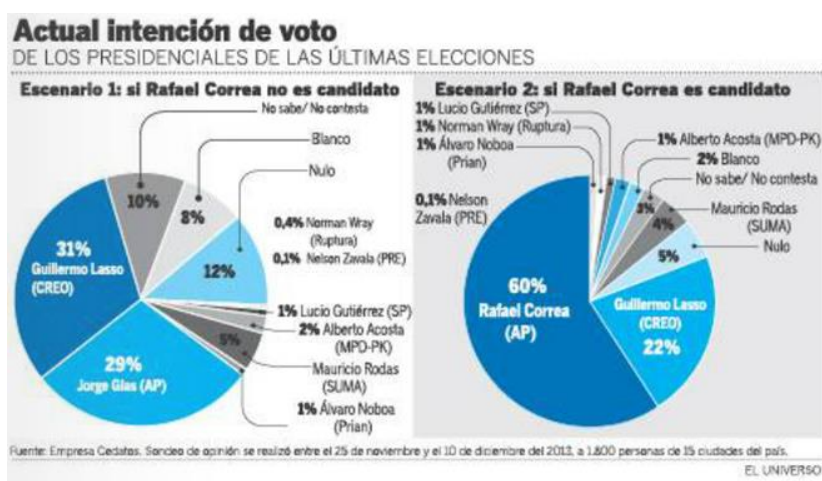
Si se realiza un análisis del Ecuador a la fecha se puede decir que debido al gasto no controlado o gasto corriente el país ha quedado endeudado y ya no tiene reservas para poder apoyarse en situaciones de crisis. Se ha gastado en situaciones no tan prioritarias como son carreteras, en el año 2011 se dio inicio a la construcción de la Ruta Collas, la cual al final de su entrega dio como resultado que fue la vía más cara costando al gobierno aproximadamente 21 millones cada km y que la inversión total fue de 198 millones de dólares . Se ha creado la secretaria del buen vivir, que no se sabe cuál es su finalidad y en qué ha aportado al país en los últimos años. Recientemente se suscitó un terremoto en el cual millones de personas se han

quedado sin nada y el fondo que debió existir para poder controlar estas catástrofes dejó de existir y se lo utilizó para otras inversiones prioritarias como es tratar de pagar la deuda externa que el Ecuador ha venido contrayendo con el pasar de los años. El gobierno Chino ha venido siendo prestamista del país, con la condición de que se le pague con la venta anticipada de petróleo. En la actualidad el déficit presupuestario es por más de 10 mil millones de dólares, el país se encuentra en una recesión crítica.

A pesar de la crisis el gobierno hizo que los servicios de salud sean gratuitos, esto es algo positivo pero debido a la gran demanda por parte de la población no existen suficientes citas, médicos y especialidades para ser atendidas todas las personas que lo necesitan.

Una acción que utiliza el gobierno para determinar el mejor proveedor de insumos necesarios lo realiza a través del SERCOP. Es un sistema de compras públicas en el cual proveedores realizan diferentes ofertas y entran en un proceso de puja, subasta inversa, ínfima cuantía u orden de compra para poder determinar el mejor oferente y que el proceso sea adjudicado.

En el próximo año 2017 se realizarán las elecciones para elegir al nuevo presidente del pueblo Ecuatoriano. Según el diario El Universo basado en la fuente Cedatos se determinó que la intención de voto por parte del pueblo Ecuatoriano estaría basada en algunos candidatos para ocupar la presidencia (Rafael Correa, Guillermo Lasso, Jorge Glass, Ramiro González, Abdala Bucarán, Jorge Herrera, Washington Pesantes).

**Figura 36: Intención de voto**

**Fuente:** El Universo

Actualmente la estrategia del presidente es proponer a Jorge Glass como su sucesor y seguir con la revolución ciudadana si es que no se aprueba la ley de permitirle a Rafael Correa volver a reelegirse.

Según Araujo Alberto en la parte de política del Diario el Comercio, menciona que el nuevo presidente que se haga cargo del Ecuador deberá atender una serie de obligaciones como el pago de deudas que actualmente se encuentra en 34.955 \$ y contratos de financiamiento del petróleo. Según la Corporación de Estudios para el Desarrollo, el Ecuador deberá cancelar 2500 millones anuales en relaciona la deuda adquirida sin tomar en cuenta la deuda interna y el terremoto que devastó a gran parte de la Costa Ecuatoriana. Otro reto que menciona Araujo es el desempleo que se ha venido presentando los últimos años y que hasta marzo del 2016 se encuentra en un 5.7 % y que para el 2017 será de 6.4 %. Cada uno de los posibles candidatos argumenta y coincide que la futura presidencia del Ecuador tendrá un escenario adverso en el cual se

realizará ciertos cambios permanentes como la reducción del gasto público, la búsqueda de inversión privada y la renegociación de deudas especialmente con China.

#### **1.3.4 Cuestiones legales y regulatorias**

Las cuestiones legales y regulatorias son bases que tienen que cumplir las empresas para poder desarrollar sus actividades ordinarias, en el caso de Alem Cía. Ltda., se encuentra en el mercado de distribución a hospitales y clínicas y básicamente todo el producto viene de importaciones regida por la aduana del Ecuador.

Las barreras arancelarias son impuestos que deben pagar los importadores y exportadores por comercializar con productos.

Según el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversiones, la tramitación de las importaciones se tiene que tener en cuenta lo siguiente:

1. Obtener RUC
2. Registro como importador ante la Aduana del Ecuador
3. Registro ante el SICE de firma autorizada para la Declaración Andina del Valor (DAV)
4. Determinación del producto a importar según los requisitos de ley establecidos.

Para conocer el valor y el cálculo de los impuestos que se debe pagar por importar un producto se debe tener en cuenta el precio FOB, sumarle el flete,



adicionarle el valor de la prima del seguro de la mercancía e incrementar otros valores que se gastaron. Según la Aduana del Ecuador en su boletín Aduanero, para poder desaduanizar una mercadería que ha llegado del exterior se debe conocer lo siguiente:

1. Los actores que están dentro del despacho de mercaderías importadas se encuentran : transportista internacional, consolidador de carga, deposito temporal, agente afianzado de aduana, importador, organismos de control, transportista local, compañías verificadoras, funcionario aduanero y los bancos.
2. La primera etapa del proceso de desaduanización de mercadería se encuentra desde la llegada del medio de transporte hasta el ingreso de la mercadería al depósito temporal.
3. La segunda etapa es desde el ingreso de la mercadería al depósito temporal hasta la transmisión de la declaración.
4. La tercera etapa es desde la transmisión de la declaración hasta el pago de los tributos al comercio exterior.
5. La cuarta etapa es desde el pago de los tributos al comercio exterior hasta la autorización de salida.
6. La última etapa está basada desde la autorización de salida de la mercadería hasta el retiro efectivo de la mercadería del depósito temporal.

El tiempo de salida de mercadería desde la fecha de llegada al país hasta su

retiro se presenta en el siguiente cuadro adjunto presentado por la Aduana del Ecuador.

**Figura 37:** Proceso de desaduanización de mercaderías importadas

| PROCESO DE DESADUANIZACION DE MERCANCIAS IMPORTADAS,<br>(TIEMPO PROMEDIO POR ETAPAS) FEB. 2013 |     |      |      |     |      |          |
|--|-----|------|------|-----|------|----------|
| ETAPAS   | 1   | 2    | 3    | 4   | 5    | T. TOTAL |
| TIEMPO (DÍAS)  | 1,1 | 3,79 | 1,09 | 0,6 | 1,47 | 8,06     |

| ACTORES                     |   |   |   |   |   |
|-----------------------------|---|---|---|---|---|
| TRANSPORTISTA INTERNACIONAL | X |   |   |   |   |
| CONSOLIDADOR DE CARGA       | O |   |   |   |   |
| DESPOSITO TEMPORAL          | X |   |   | X | X |
| AGENTE AFIANZADO DE ADUANA  |   | X | O | X | O |
| IMPORTADOR                  |   | X | X | X | X |
| ORGANISMOS DE CONTROL       |   | X |   | O |   |
| TRANSPORTISTA LOCAL         |   |   |   |   | X |
| COMPAÑÍAS VERIFICADORAS     |   |   |   | X |   |
| FUNCIONARIO ADUANERO        | X |   |   | X |   |
| BANCOS                      |   |   | X | O |   |

|   |                          |
|---|--------------------------|
| X | PARTICIPA EN LA ETAPA    |
| O | OPCIONAL EN LA ETAPA     |
|   | NO PARTICIPA EN LA ETAPA |

**Fuente:** Aduana del Ecuador

Las importaciones dentro del Ecuador están regidas mediante el Arancel Integrado de Importaciones el cual tiene 21 secciones, 96 capítulos, 1230 partidas y 7543 subpartidas. En el caso de la empresa la partida presupuestaria que más rige en Alem Cía. Ltda., se encuentra en la sección 18 capítulo 90 “Instrumentos y aparatos de medicina, cirugía, odontología o veterinaria, incluidos los de centellografía y demás aparatos electrodomésticos, así como los aparatos para pruebas visuales.” (Aduana del Ecuador , 2012), las tasas arancelarias que se paga es de 5 %, 15%, 30 % y 45 % dependiendo del insumo, equipo o repuestos. El SRI es la entidad que regula el pago de

impuestos por lo que a Alem Cía. Ltda., le exige que el iva en importaciones sea liquidado mensualmente y las declaraciones sean presentadas en el formulario 104.

En conclusión las cuestiones legales y regulatorias dentro de Alem Cía. Ltda. son las bases que debe cumplir la empresa para poder importar el equipamiento médico necesario para poder distribuir dentro del Ecuador, aquí es importante tener en cuenta las regulaciones de la aduana y las tasas arancelarias así como las declaraciones al SRI.

### **1.3.5 Avances tecnológicos**

Alem Cía. Ltda., importa tecnología muy avanzada que otras casas comercializadoras no las tienen debido a la exclusividad en marcas. Dentro de este factor se encuentra las caminadoras de rehabilitación anti gravedad que son utilizadas para rehabilitar pacientes con falta de movilidad y recuperación y los robots de cirugía que ahora se encuentran en el Hospital Carlos Andrade Marín, operando en las diferentes cirugías a los pacientes. Este tipo de tecnología tiene un costo entre 5 millones en adelante y solo las hospitales y clínicas que posee el presupuesto puede afrontar estos costos. Según información de la empresa somos el único distribuidor de tecnología de punta ya que la competencia importa tecnología de baja calidad procedente de China.

En la actualidad se cuenta con tecnología superior como en Estados Unidos pero debido al costo, la empresa se encuentra imposibilitada en poder adquirir para después poder suministrar a los diferentes hospitales y clínicas ya que para

la compra el presupuesto es el que rige.

Según Ferrel y Hartline la tecnología se entiende en la forma en que se logra tareas específicas junto con los procesos para de esta manera crear valor.

La tecnología inteligente ofrece la promesa de acceso remoto a servicios de salud y educación al eliminar las fronteras entre las industrias. El poder de la persona crecerá y surgirán nuevos competidores que alterarán a las industrias y la creación de nuevos modelos de negocio. (Ernest Young )

La relación que existe entre la tecnología y la medicina ha sido muy beneficiosa ya que se ha podido descubrir nuevos procedimientos médicos y cura de enfermedades, esto ha beneficiado a millones de personas a través del tiempo.

La tecnología es un factor que predetermina el comportamiento de las personas, organizaciones y sociedad, mientras más avanza la misma, los productos tienden a cambiar y mejorar su presentación, en cuanto a sus características, es por eso que las personas compran lo más actual, en relación a la salud existen equipos que necesitan el cambio con los años, debido a que requieren una actualización. Hay otros, que deben ser adquiridos con mejor tecnología capaz de realizar varias funciones en un mismo equipo, se tiene por ejemplo las torres de laparoscopia que ayuda a que el paciente tenga una cirugía mínimamente invasiva y no sea practicada una cirugía abierta. El Force Triad es otro implemento que cumple la función de corte, coagulación y sellado de vasos.

En conclusión los hospitales, clínicas y público en general demandan insumos

de calidad y de la mejor tecnología posible para que todos los procedimientos tengan una calidad sustentable.

### **1.3.6 Tendencias Socioculturales**

“Los factores socioculturales son aquellas influencias sociales y culturales que ocasionan cambios en las actitudes, creencias, normas, costumbres y estilos de vida.” (Ferrel, Hartline, 2012, pág. 108).

La aceptación del producto a medida del paso del tiempo ha atendido una acogida muy buena debido a la calidad en cuanto al material, y a la garantía de 2 años que ofrece la empresa en sus equipos, insumos y repuestos.

En el Ecuador no existe producción nacional de los insumos y equipos que el Estado requiere para abastecer a los diferentes hospitales, clínicas y personas en general. Existen productos con baja calidad y estos corren el riesgo de que se dañen, no funcionen y toque reemplazarlos. Es por eso que el Gobierno ha preferido comprar a distribuidores que importen estos productos, según requerimientos establecidos (presentación, precio unitario y total, marca, procedencia, registro sanitario, descripción del producto, muestra para pruebas). Una vez hecha la compra el producto es almacenado en las bodegas y listo para ser utilizado por los pacientes según la necesidad de los doctores en sus diferentes intervenciones hospitalarias.

En conclusión las tendencias sociocultares son un factor determinante en la compra de un insumo, equipo o repuestos ya que las creencias que se tengan a cerca del proveedor y la calidad de distribución harán un producto mejor que otro. Los médicos saben que es un producto de calidad cuando cumple todos

los requerimientos necesarios, por lo tanto los pacientes tendrán los mejores resultados cuando sean intervenidos en operaciones. La sociedad exige un producto adecuado es por eso que el Estado se encarga estrictamente de buscar el mejor proveedor de insumos y equipos médicos.

## **1.4 ANÁLISIS DEL AMBIENTE DEL CLIENTE**

Un servicio de calidad dentro de la empresa debe estar basado en el cliente y en sus diferentes apreciaciones a cerca del producto, características, servicio, tiempo de entrega, etc. El cliente dentro de una empresa es el más importante y es a él al que hay que satisfacer ya que gracias a este se realizan diferentes transacciones de compra y venta.

Según Ferrel, el entorno del cliente es una información que el gerente de marketing debe conocer en relación a los mercados meta actuales y futuros. Es por eso que a continuación se desarrollará diferentes interrogantes en relación a los clientes que Álvarez Larrea Equipos Médicos Alem Cía. Ltda., posee.

### **1.4.1 ¿Quiénes son los clientes actuales y potenciales?**

Los clientes actuales en una empresa son los que la compañía cuenta en la actualidad, en cambio los clientes potenciales se refieren a aquellos que no realizan compras y que están en vista por la empresa como futuros adquirientes.

Dentro de la empresa existen 2 tipos de consumidores a la cual la empresa sirve y provee de diferentes insumos, equipos y repuestos.

La siguiente información de sus mejores clientes se muestra en la siguiente tabla según el sector privado y sector público.

**Tabla 20:** Mejores clientes Alem Cía. Ltda.

| <b>SECTOR PRIVADO</b>                    | <b>SECTOR PUBLICO</b>                           |
|--|---|
| SOC. DE LUCHA CONTRA EL CANCER           | HOSPITAL GENERAL ENRIQUE GARCES                 |
| HOSPITAL DE LOS VALLES S.A. HODEVALLES   | HOSPITAL DE ESPECIALIDADES FUERZAS ARMADAS N 1  |
| CONJUNTO CLINICO NACIONAL C.A.(CONCLINA  | H.G.O. ISIDRO AYORA                             |
| NOVACLINICA S. A.                        | HOSPITAL DE ESPECIALIDADES EUGENIO ESPEJO       |
| SOLMAIT DEL ECUADOR                      | HOSPITAL QUITO NO.1 DE LA POLICIA NACIONAL      |
| HOSPITAL VOZANDES QUITO                  | HOSPITAL PEDIATRICO BACA ORTIZ                  |
| INSTITUTO PSIQUIATRICO SAGRADO CORAZÓN   | IESS HOSPITAL CARLOS ANDRADE MARIN              |
| CLINICA INTERNACIONAL INTERSANITAS S.A.  | FUNDACIÓN TIERRA NUEVA                          |
| CLINICA PASTEUR                          | MINISTERIO DE SALUD PUBLICA                     |
| CENTRO QUIRURGICO DAVINCI GUV CIA. LTDA. | HOSPITAL PROVINCIAL GENERAL PABLO ARTURO SUAREZ |
| CRUZ BLANCA                              | IESS HOSPITAL DE IBARRA                         |
| FE SALUD S.A.                            | HOSPITAL PROVINCIAL LUIS G. DAVILA              |
| ESCULAPIO                                | JUNTA BENEFICIENCIA GYE                         |
| JON Y KEV                                | CLINICA GUAYAQUIL                               |
| CLINICA SANTA MARIA                      | CLINICA PANAMERICANA CLIMESA                    |
| GALOSTAR SA                              | OMNI HOSPITAL                                   |
| APROFE                                   | HOSPITAL DR ABEL GILBERT PONTON                 |
| FARMACIA NUEVA SANTA MARIA               | HOSPITAL POLICIA NACIONAL G 2                   |
| CLINICA SANTA ANA                        | UNIVERSIDAD CATOLICA DE CUENCA                  |
| RUTHY                                    | HOSPITAL VICENTE CORRAL MOSCOSO                 |
| CLINICA SANTA INES                       | OBRA SOCIAL SAN MARTIN DE PORRES                |
| CLINICA DE UROLOGIA UROCLINIC            | HOSPITAL DR GUSTAVO DOMINGUEZ                   |
| HOSPIRIO                                 | HOSPITAL SANTO DOMINGO DE LOS TSACHILAS         |
| ANCLINSA                                 | HOSPITAL DOCENTE DE CALDERON                    |

**Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

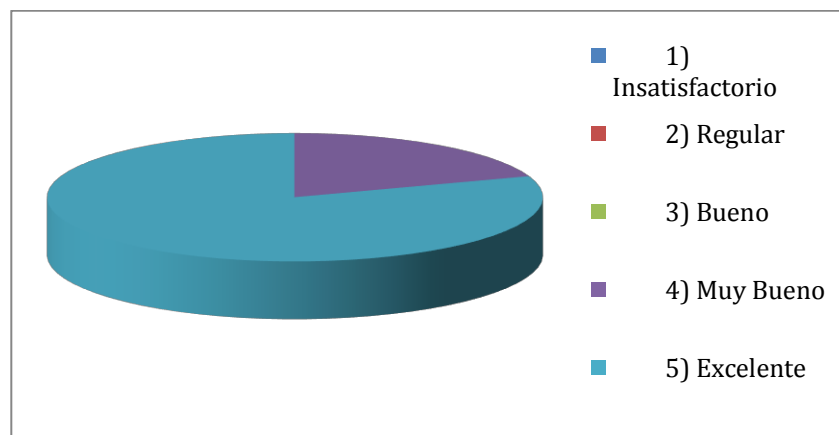
Los clientes anteriormente presentados son los mejores clientes a la cual Alem Cía. Ltda., distribuye actualmente, en conversación con la gerencia general la meta de ventas siempre ha sido poder vender más al sector privado que al sector público. La parte pública se demora más en cancelar sus deudas ya que depende del Estado y de la disposición de fondos. En el Ecuador existen más

hospitales y clínicas públicas que privadas debido a la gran demanda por parte de la población que necesita de servicios médicos gratuitos y es por eso que la demanda de insumos es mayor que en el sector privado. El peligro que se corre en el público es que se maneja en base a concursos de ofertas y depende del Estado elegir la mejor casa comercializadora.

Para poder medir la satisfacción del cliente, Alem Cía. Ltda., implemento un sistema de encuestas en base a diferentes rubros para conocer su desempeño y la diferente apreciación de sus clientes.

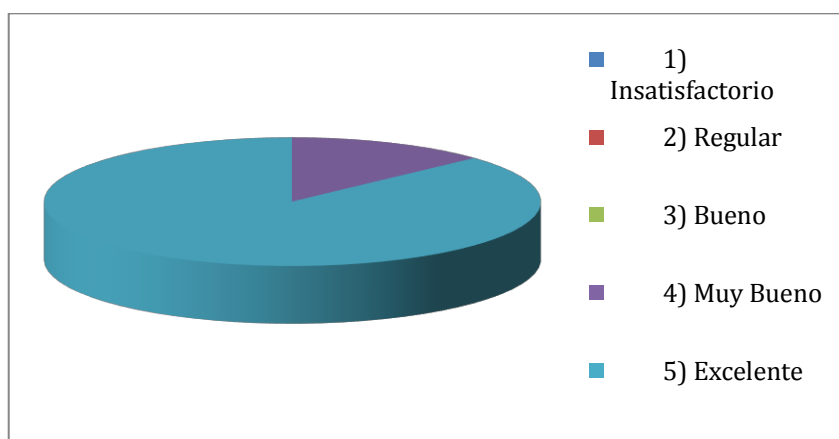
En el 2014 se puede contar con la siguiente información proporcionada por la empresa en cuanto a satisfacción del cliente: Se realizó 61 encuestas a diferentes clientes.

**Figura 38:** Calidad del servicio

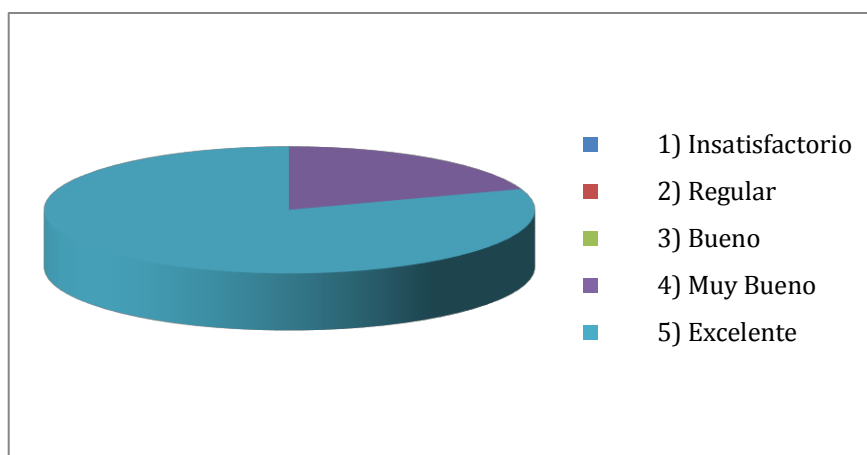


**Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

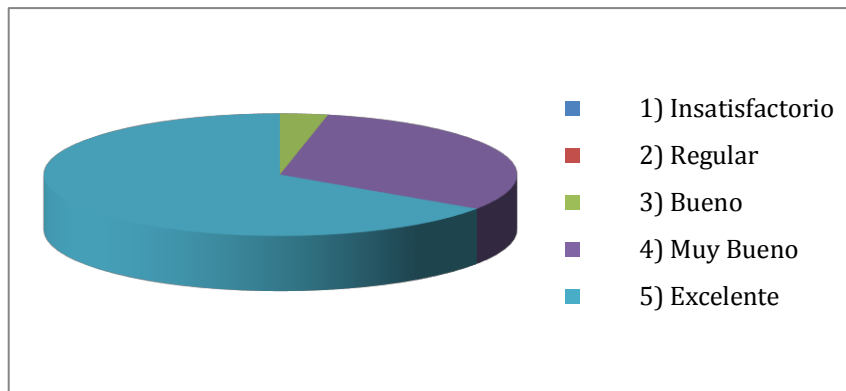


**Figura 39:** Confiabilidad de la empresa.

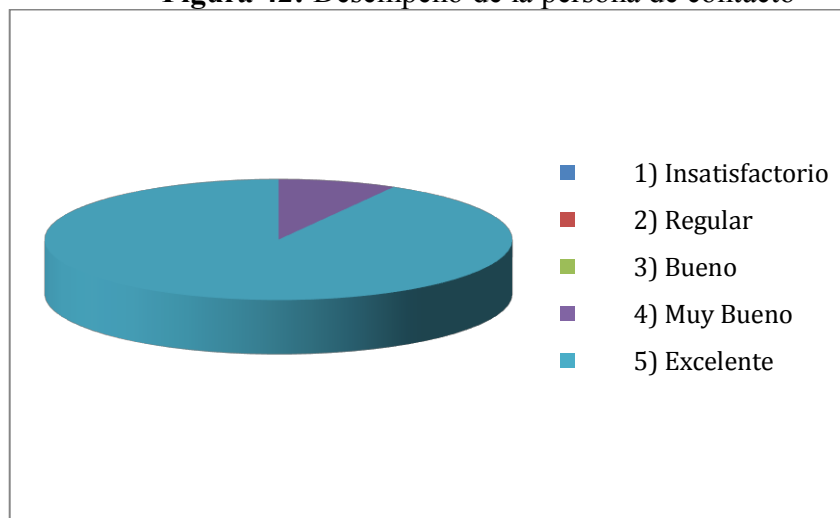
**Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

**Figura 40:** Servicio Post-Venta

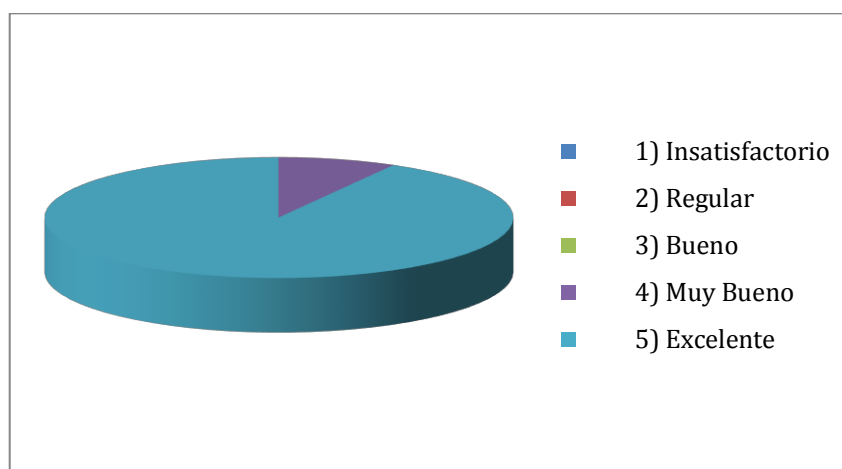
**Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

**Figura 41:** Tiempo de entrega del producto

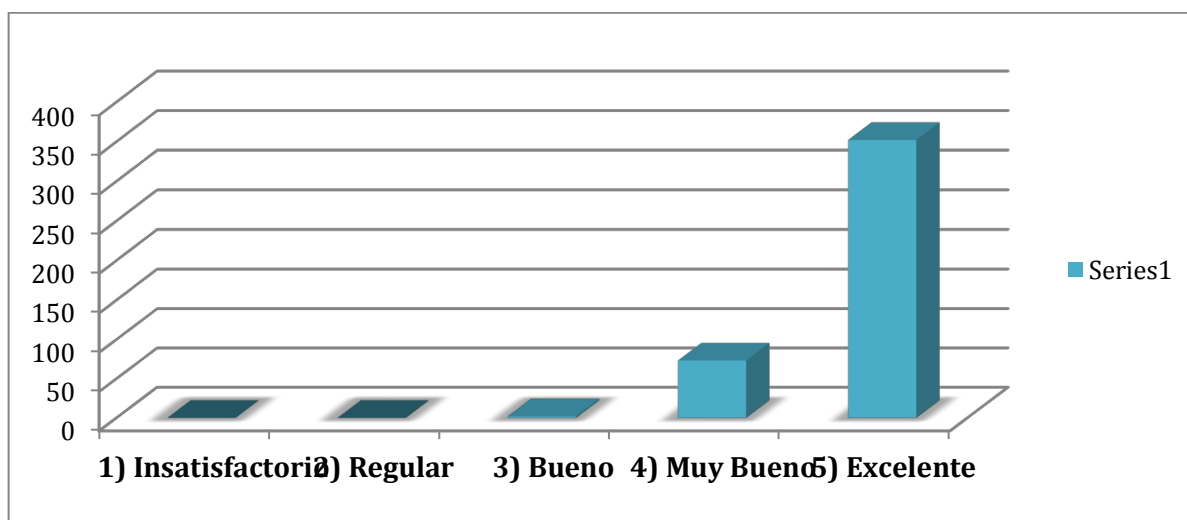
**Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

**Figura 42:** Desempeño de la persona de contacto

**Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

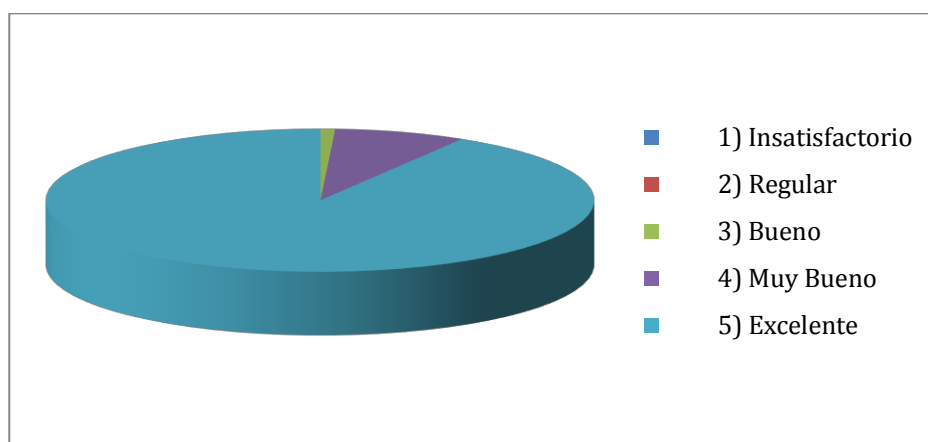
**Figura 43:** Tiempo de respuesta al llamado

**Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

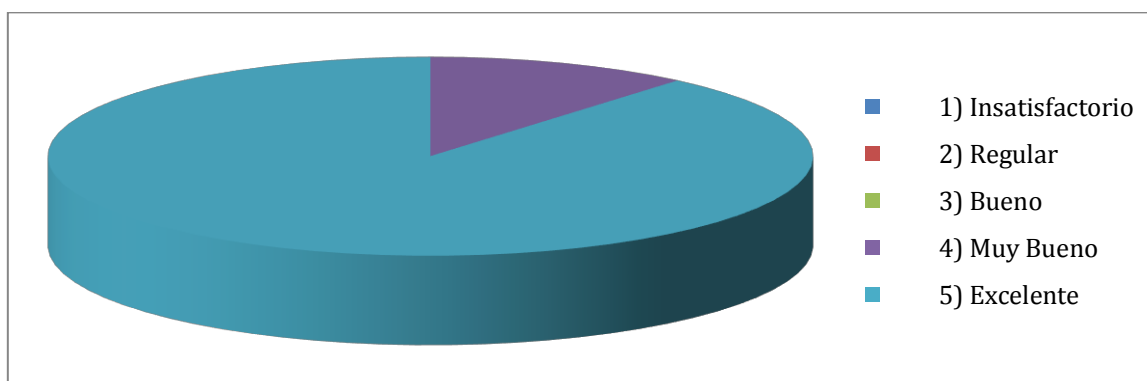
**Figura 44:** Indicador general de encuestas de satisfacción de clientes

**Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

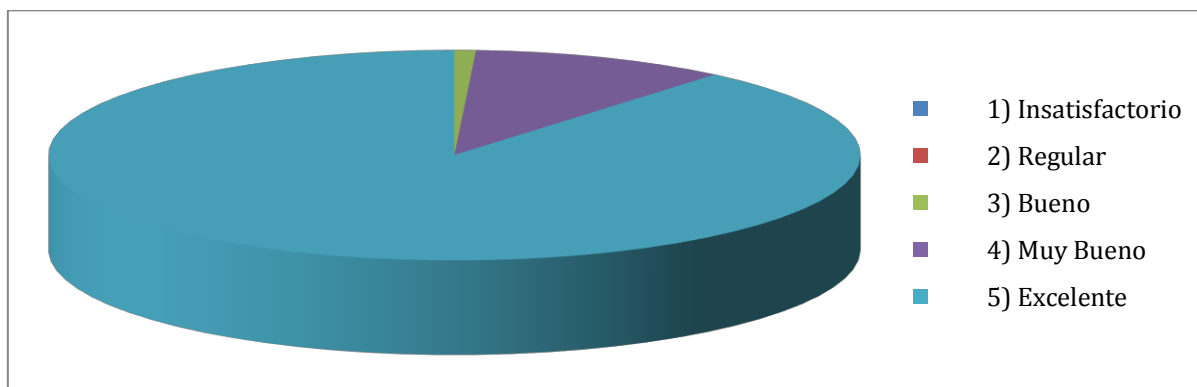
En el 2015 se puede contar con la siguiente información proporcionada por la empresa en cuanto a satisfacción al cliente: Se realizó 116 encuestas a diferentes clientes.

**Figura 45:** Calidad del servicio

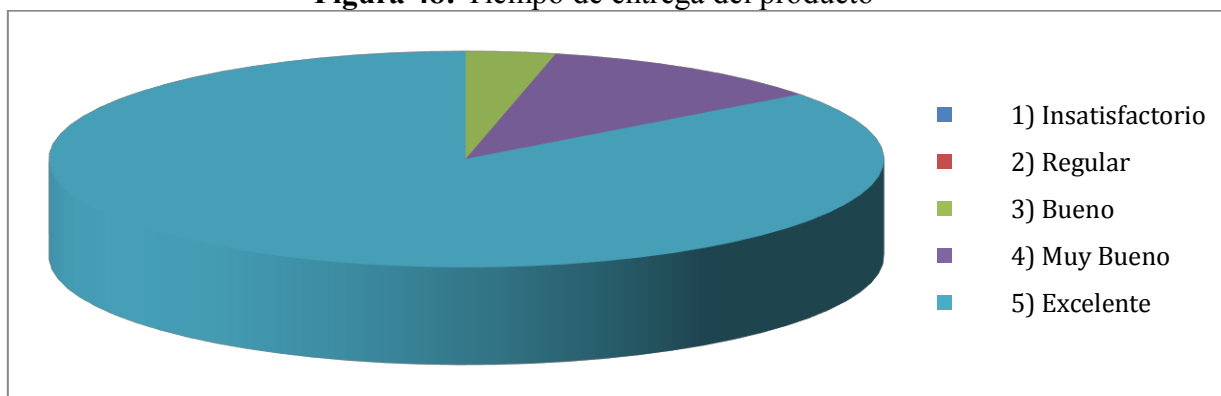
**Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

**Figura 46:** Confiabilidad de la empresa.

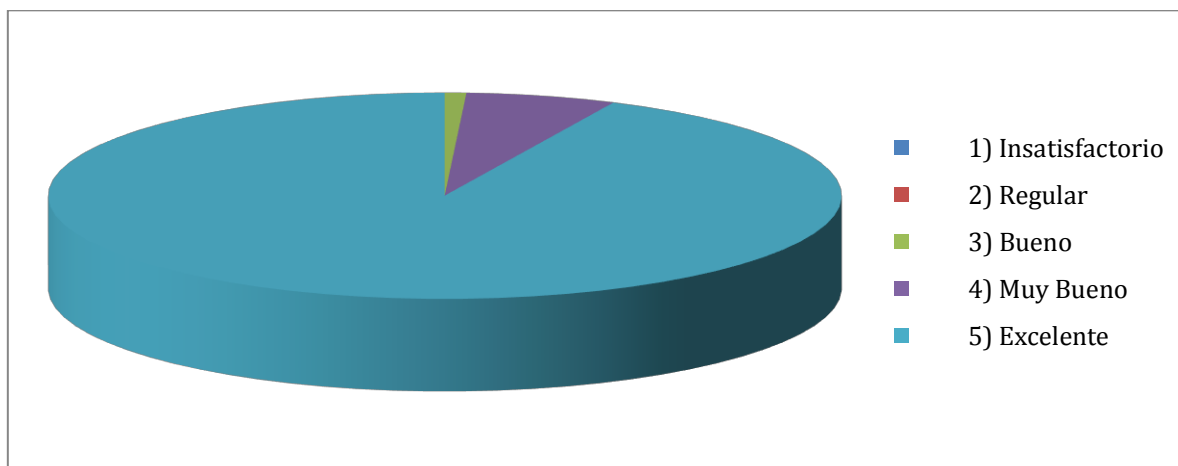
**Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

**Figura 47:** Servicio Post- Venta.

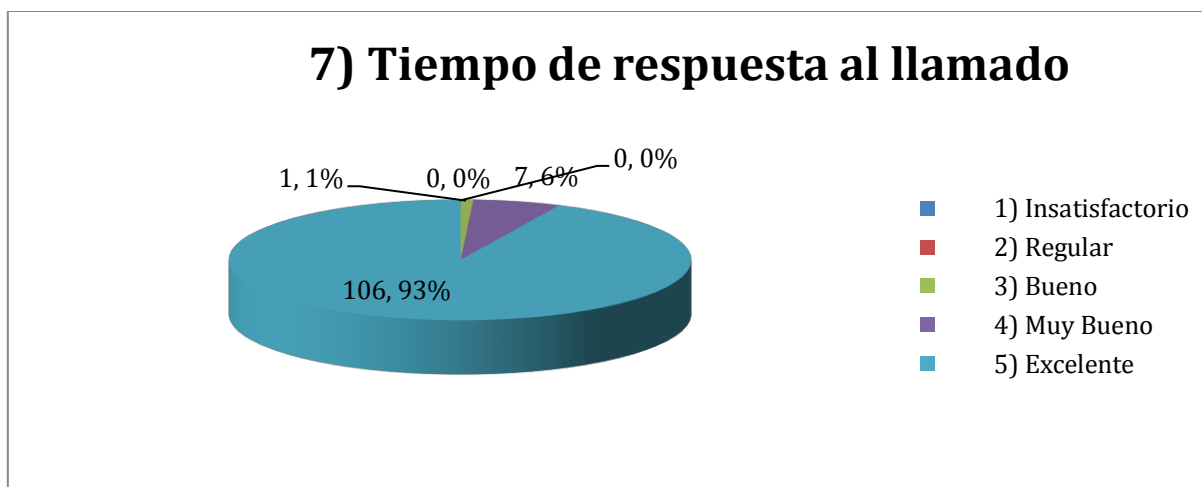
**Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

**Figura 48:** Tiempo de entrega del producto

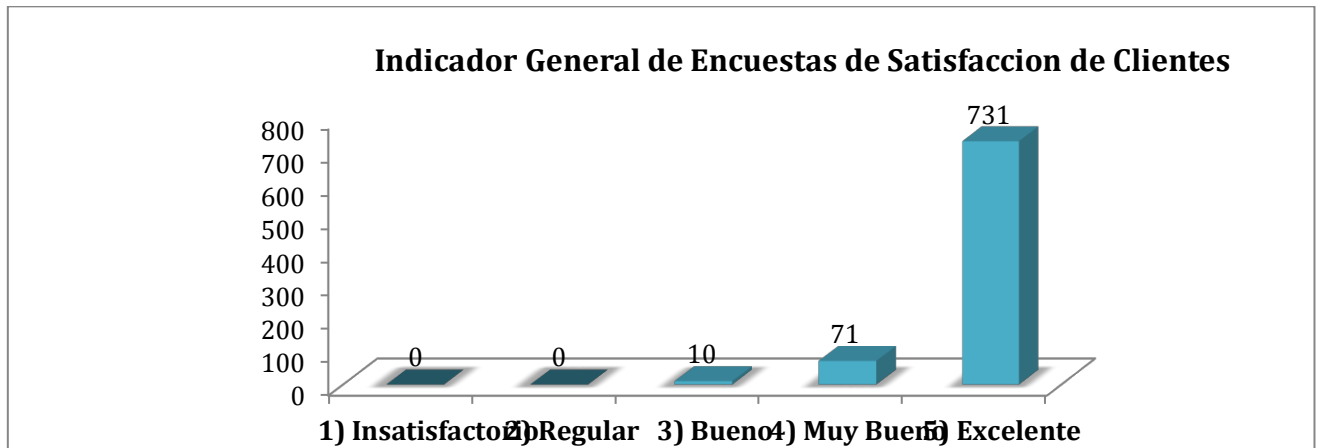
**Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

**Figura 49:** Desempeño de la persona de contacto

**Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

**Figura 50:** Tiempo de respuesta al llamado

**Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

**Figura 51:** Indicador general de encuesta de satisfacción de clientes.

**Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

En conclusión, como se mencionó al comienzo el cliente es la razón de ser de la empresa es por eso que la empresa lleva a cabo encuestas de satisfacción al cliente que son una respuesta de los servicios que la compañía ofrece, pero lamentablemente estas encuestas no son tomadas en cuenta en cuanto a toma de decisiones con el objetivo de complacer al cliente y tener un 100 % de satisfacción en todos los rubros ( calidad del servicio, confiabilidad de la empresa, servicio post- venta, tiempo de entrega del producto, desempeño de la persona de contacto, tiempo de respuesta al llamado). En la actualidad las mismas son contestadas por los mismos, son tabuladas, almacenadas y no se realiza una comparación con años anteriores para determinar que pasó durante el tiempo transcurrido.

Las encuestas de los diferentes años no son comparables debido a que se realizaron 61 en el periodo 2014 y 116 en el periodo 2015. Según información del sistema de gestión de calidad, estas encuestas son obligatorias por cada vendedor de la empresa por cada cliente que visita, sin embargo esto no se

realiza en lo que es, Manta, Santo Domingo y con lo que respecta a Quito, Cuenca y Guayaquil se entrega encuestas arbitrariamente. Según información de la empresa no existen acciones correctivas debido a que como se obtuvo un 90% en todo, representa la excelencia en todo y no se maneja un post encuesta o retroalimentación.

#### 1.4.2 ¿Qué hacen los clientes con nuestro producto?

Álvarez Larrea Equipos Médicos, pone a disposición de sus clientes diferentes productos en la gama de insumos, equipos y repuestos. Estos son utilizados en los diferentes hospitales, clínicas y público en general, los productos sirven como material de curación, cirugías mínimamente invasivas, incontinencias femeninas y masculinas, rehabilitación de pacientes, material urológico, cirugía deportiva, cirugía hombro y rodilla, cirugías cardiovasculares, intervención aórtico, cirugía bariátrica, esterilización de quipos y material quirúrgico, cirugía robótica, hemorragias post parto.

Los productos más demandados por los clientes son:

**Tabla 21:** Productos Convatec y Kimberly Clark.

| <b>PRODUCTOS CONVATEC Y<br/>KIMBERLY CLARK</b> |
|--|
| SOPORTE INTRAVENOSO                            |
| BOLSA DRENABLE ACTIVE LIFE                     |
| PLACA FLEXIBLE PLUS 70 MM.                     |
| PLACA FLEXIBLE PLUS 57 MM.                     |
| BOLSA SUR FIT PLUS 70 MM.                      |
| BOLSA SUR FIT PLUS 57 MM                       |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.



**Tabla 12:** Productos Magnus Medical y Covidien.

| <b>PRODUCTOS MAGNUS MEDICAL Y COVIDIEN</b> |
|--|
| LAMINA DE POLIPROPILENO VERSA              |
| LAMINA DE POLIPROPILENO CX                 |
| SOFSILK 2/0 30 BLACK V-20                  |
| POLYSORB 4/0 30 VIOLET                     |
| POLYSORB 2/0 30 VIOLET                     |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

**Tabla 13:** Producto Covidien Robot.

| <b>PRODUCTOS COVIDIEN<br/>ROBOT</b> |
|-------------------------------------|
| BLADELESS OBTURATOR,                |
| TIP COVER ACCESSORY,                |
| KIT, DISPOSABLE ACCESSORY,          |
| ASSEMBLY, VESSEL SEALER,            |
| BLADELESS ABTURATOR, 8MM,           |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

**Tabla 14:** PRODUCTOS STORZ, MTP, NACIONAL Y VALLEYLAB.

| <b>PRODUCTOS STORZ , MTP, NACIONAL Y VALLEYLAB</b> |
|--|
| FUNDA DE CAMARA DESECHABLE                         |
| BIOPSY FORCEPS, 1.7 MM                             |
| HOPKINS II TELESCOPE 0, 4                          |
| NEONATAOL REM POLYHESIVE                           |
| ASA VAPORCUT ELECTRODE, 24                         |
| CUTTING LOOP, ANGLED, 22                           |
| RESECTOSCOPE SHEATH, DIAM.                         |
| WORKING ELEMENT                                    |
| MONOPOLAR CORD, LENGTH 300                         |
| GRASPING FORCEPS, 5 FR., 34                        |
| CLIPADORA METALICA                                 |
| VESOCCLUDE TAMÑO MED/LARGE                         |
| AUTOSONIX TIJERA BISTURI                           |
| AGGRESSIVE CUTTER                                  |
| FULL RADIUS RESECTOR,                              |
| Inner Tube, fixed, for                             |
| STANDARD OBTURATOR                                 |
| STAND PARA MONITOR                                 |
| 26" FULL HD MONITOR                                |
| FUENTE DE LUZ XENON 300                            |
| THERMOFLATOR SET                                   |
| HANDSWITCHING PENCIL WITH                          |
| FUENTE DE LUZ XENON 300                            |
| VIDEO CAMARA TELECAM SL II                         |
| SCISSORS INSERT                                    |
| COLEDOSCOFIBROSCOPIO                               |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

**Tabla 15:** Productos Surgival, Otros

| <b>PRODUCTOS SURGIVAL,<br/>OTROS</b> |
|--------------------------------------|
| CAB FEM CR. CO 28MM 12/14            |
| CEMENTO GENTA 1                      |
| BANDEJA TIBIAL TALLA 1               |
| FAJA PELVICA                         |
| B-E-ST-ELECTRODE<br>5CMX50CM         |
| BRAZALETE TALLA 4 (1PAR)             |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

**Tabla 16:** Productos Cook y Ams.

| <b>PRODUCTOS COOK Y AMS</b> |
|-----------------------------|
| CONDUCTOR CO2               |
| ROADRUNNER NIMBLE FLOPPY    |
| UNIVERSA FIRM URETERAL 626  |
| UNIVERSA FIRM URETERAL 628  |
| SOFT PASS ECHOTIP EMBRYO    |
| MONARC BANDA                |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

**Tabla 17:** Productos Cook intervencionismo Aórtico.

| <b>PRODUCTOS COOK<br/>INTERVENCIONISMO AÓRTICO</b> |
|--|
| AMPLATZ EXTRA STIFF SUPPORT                        |
| PERFORMER INTRUDUCER                               |
| GUIAS PC ROADRUNNER 0.035"                         |
| CATETER PIGTAIL                                    |
| PERFORMER INTRODUCER                               |
| GUIA LUNDERQUIST                                   |
| LLAVE DE PASO DE UNA VIA                           |
| TROCAR NEEDLE                                      |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

**Tabla 18:** Productos Drager.

| <b>PRODUCTOS DRAGER</b>     |
|-----------------------------|
| AGUJA DE BIOPSIA QUICK CORE |
| CIAGLIA BLUE RHINO          |
| SINGLE DISPOSABLE           |
| CATHETER ACCESS PERCUTANEUS |
| COOK CATETER INTERCAMBIADOR |
| FELTER/ HME TWIN STAR 55    |
| KIT DE TROCAR DE 5MM PARA   |
| KIT DE TROCAR DE 11 MM PARA |
| CLIC ABSORBER FREE          |
| CAL SODADA KG               |
| FILTER SAFESTAR 55          |
| ENDO DISSECT* 5MM           |
| ENDO CLINCH* II 5MM         |
| ENDO GRASP* 5MM INSTRUMENT  |
| ENDO SHEARS 5MM INSTRUMENT  |
| JGO. DE BOLSA RESERVORIO    |
| JUEGOS DE TUBOS DE PRUEBA   |
| MASCARILLA LITESTAR5 SIN    |
| VENTSTAR COAX 180           |
| CIRCUITO DE ANESTESIA PARA  |
| HME HUMIDSTAR 55            |
| FILTER/HME TWINSTAR 25      |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

#### **1.4.3 ¿En dónde compran los clientes nuestro producto?**

La empresa al cumplir la función de ser representantes oficiales de las diferentes marcas que se mencionó anteriormente, desempeña el papel de ser distribuidor principal y utiliza un tipo de canal de distribución directo. Alem Cía. Ltda., posee en la actualidad un show room en el cual pone a disposición de sus clientes sus diferentes productos para que sean observados y puestos en práctica cumpliendo sus funciones de demostración. Para que los productos sean de conocimiento de todos, el departamento de marketing

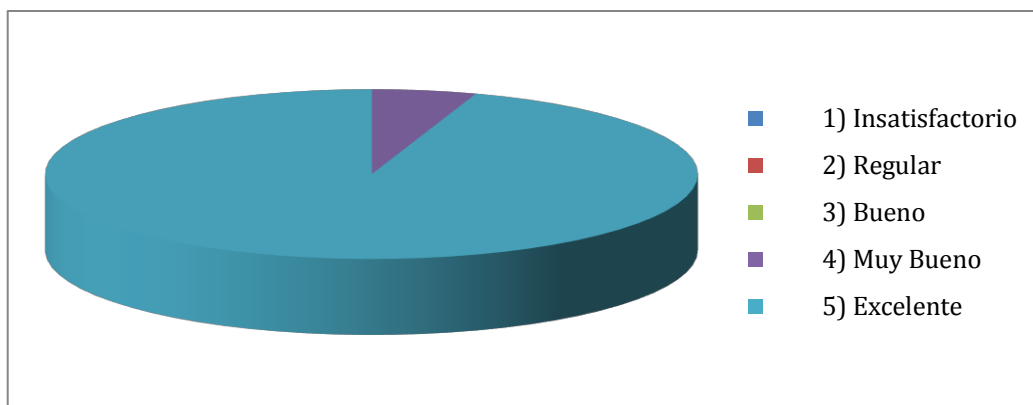
actual realiza eventos conjuntamente con el personal de ventas para poder participar en ferias y congresos. Recientemente una de las maneras que tuvo la empresa para darse a conocer en el Ecuador es la utilización de redes sociales que partir de abril fue puesto en marcha este proyecto. La acogida dentro de sus páginas de Facebook y Twitter ha sido buena hasta la fecha.

#### 1.4.4 ¿Por qué eligen los clientes nuestros productos?

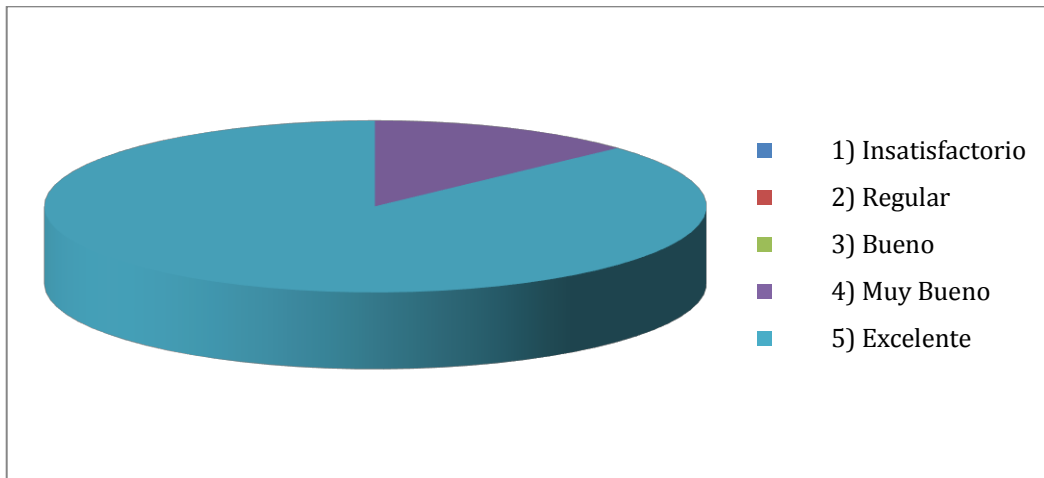
Según información de la empresa la razón por la cual los clientes compran los productos se debe a la calidad de los mismos y a la certificación con la ISO 9001 que la compañía posee.

“Calidad significa calidad del producto. Más específico, calidad es calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad de proceso, calidad de la gente, calidad del sistema, calidad de la compañía, calidad de objetivos, etc.” (Ishikawa, Kaoru, 1986).

**Figura 52:** Calidad de producto 2014



**Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

**Figura 53:** Calidad de producto 2015

**Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

En conclusión se puede decir que la calidad se ha mantenido en la empresa, y que gracias a esto los clientes prefieren un producto que tenga garantía y la total confianza en el momento de la compra. Esa es otra razón por la cual Alem Cía. Ltda., tiene garantizado su progreso en el mercado de venta de insumos, equipos y repuestos médicos.

#### **1.4.5 ¿Cuándo compran los clientes nuestros productos?**

Debido a que Alem Cía. Ltda. se encuentra en el primer lugar en la distribución de equipos, insumos y repuestos, las ventas dentro de la empresa son periódicas, es decir son diarias ya que los hospitales, clínicas y público en general las demandan. Existen contratos de consignación con varias entidades como el Hospital Metropolitano, Hospital Vozandes, Novaclinica, Gastroclinica, etc., estos contratos se basan en reposición de insumos utilizados es decir una vez que se consuman, se facturan inmediatamente y se

completa el stock estipulado al final . Por otro lado hay órdenes de compra que se maneja tanto en el sector público como en el privado y son realizadas en base a reposición de stock del producto que ofrece Alem. Como ya se ha mencionado anteriormente existen contratos por altos montos en los cuales la empresa vende alta cantidad de productos según la oferta que se haya realizado. Según información de la empresa las ventas son diarias pero existen mayores ventas entre los meses de junio a diciembre.

#### **1.4.6 ¿Por qué los clientes potenciales no compran nuestros productos?**

El Estado Ecuatoriano tiene a su cargo la salud pública del país, dentro de este se encuentran los hospitales, distritos de salud, centros de salud y otros. Los mismos que han sido distribuidos estratégicamente en el país satisfaciendo la demanda por servicios de salud de la población.

Actualmente Alem Cía. Ltda., distribuye a los mismos y ocupa el primer lugar en abastecimiento de insumos, repuestos y equipos médicos en el país. Por lo que los clientes potenciales forman parte del mercado que Alem tiene a su servicio. Dentro del sector privado según conversaciones con la gerencia la empresa tiene un 60 % del control el otro 40 % no realiza compra de insumos y equipos debido a que existen sustitutos más baratos pero sin calidad . Por ejemplo aquí se puede mencionar a los trocares, en la empresa se distribuye la marca Covidien (Medtronic) estos están valorados en 300 dólares aproximadamente, otras empresas compran en el mercado Chino a 150 dólares. Según información de la empresa han existido casos en que estos productos de mala calidad se dañan en el disparo de las grapadoras y ya no se pueden volver

a utilizar más.

## 1.5 DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS

“Una empresa sin objetivos es como un barco a la deriva; se mueve a merced del viento, las mareas y las olas sin un rumbo fijo, con lo cual puede embarrancar o hundirse en cualquier momento.” (Álvarez Negosheva, 2013)

En este punto se inicia con la propuesta de mejoramiento e implementación del departamento de marketing, para lo cual se necesita determinar claramente el plan estratégico de la empresa.

### 1.5.1 Definición de objetivo

Según Aiteco Consultores un objetivo es “una actividad primordial en la gestión de las organizaciones. Un objetivo es el fin que se pretende alcanzar y hacia la que se dirigen los esfuerzos y recursos. ” (Aiteco Consultores). Un objetivo debe tener la característica de ser medible, cuantificable, realista, alcanzable, e intangible.

Los objetivos bien planteados ayudan al progreso de la compañía y las operaciones diarias de la misma.

### 1.5.2 Tipos de objetivos

- **Objetivos Generales:** Tienen la característica de ser generales y están diseñados para ser cumplidos en 5 años. Son los objetivos de las perspectivas empresariales que salen de la visión.



• **Objetivos Específicos:** Son objetivos más realistas y concretos que apoyan al objetivo general, aquí es necesario mencionar el tiempo y la cantidad a lograr.

Se propone el siguiente inicio del plan estratégico, este se refiere a la determinación de la filosofía organizacional la cual deberá ser completada por toda la empresa. La propuesta incluirá las siguientes matrices así como el significado de una terminología importante de conocer que se muestra a continuación:

**Misión:** La misión es la razón de ser la empresa, sirve para la toma de decisiones e inspiración de todas las personas que conforman la compañía.

**Visión:** La visión es hacia dónde quiere llegar la compañía a futuro en un tiempo de largo plazo, es realizada por el dueño de la empresa.

**Principios:** Es una norma, ley o reglamentación impuesta por la empresa y sirve para dar cumplimiento a lo estipulado en la compañía.

**Valores:** Los valores son principios que orientan el comportamiento de las personas en una determinada situación.

**Políticas:** Las políticas son lineamientos que ayudan al cumplimiento de objetivos y ejecución de estrategias dentro de la organización.

### 1.5.3 Matriz de misión y visión

**Tabla 22:** Misión y Visión Alem. Cía. Ltda.

|   |  |
|---|--|
| <b>ALVAREZ LARREA EQUIPOS MEDICOS " ALEM"</b>   |  |
| <b>DECLARACIÓN DE LA MISIÓN - VISIÓN</b>  |  |
| <b>MISIÓN</b>   |  |
| <b>19/05/2016</b>   |  |
| Nuestra misión es proveer equipos, materiales e insumos médicos, basados en la puntualidad y calidad, con el fin de satisfacer en forma creciente las necesidades de nuestros clientes.                           |  |
| <b>VISIÓN</b>   |  |
| <b>19/05/2016</b>   |  |
| Ser una empresa líder en la importación y venta de equipos e insumos médicos en el país, entregando los mejores productos al mercado para así obtener la confianza de los pacientes y del cuerpo médico del país. |  |

**Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

## **GLOSARIO DE VISIÓN**

Según el gerente de Alem Cía. Ltda. , los conceptos tomados de la visión representan lo siguiente:

**Líder:** Posicionarse como la empresa que tiene la mayor participación de mercado en de equipos e insumos médicos en el país cumpliendo la normativa ISO 2008 al 100%.


**Para cuando:** Se logrará la visión para diciembre 31 del 2020.

**Mejor productos:** Un producto único que solo la empresa pueda venderlo.

**Confianza:** Es la opinión favorable de un 80% que se tiene a cerca de un suceso que se va a realizar.


### 1.5.4 Valores

**Tabla 23:** Valores consolidados y por consolidar Alem. Cía. Ltda. **Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

|   |  |   |
|---|--|---|
|  |  | <p><b>ACTUALIZADO A:<br/>19/05/2016</b></p>   |
|   |  |   |
| <b>VALORES FORTALECIDOS</b>   |  |   |
| <b>Puntualidad</b>  |  | Elaboración de cronogramas de actividades y visitas semanales   |
| <b>Trabajo en equipo</b>  |  | Realización de actividades conjuntas entre el personal y gerencia en beneficio de la empresa  |
| <b>Dedicación</b>   |  | Actuar con el 100% para cumplir los objetivos y metas empresariales   |
| <b>VALORES POR CONSOLIDAR</b>   |  |   |
| <b>Igualdad</b>   |  | Actuar uniformemente cumpliendo reglas, políticas y reglamentos establecidos  |
| <b>Solidaridad</b>  |  | Donaciones de producto (insumos para curado de heridas) a personas no afiliadas al IESS por parte de la empresa                       |
| <b>Humildad</b>   |  | Conciencia que debe existir por parte de cada empleado ante el mundo y los orígenes de cada ser humano y su posición en la actualidad |


### 1.5.5 Principios

**Tabla 24:** Principios consolidados y por consolidar Alem. Cía. Ltda. **Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

|   |  |  |                                      |
|---|--|--|--------------------------------------|
|  |  |  | <b>ACTUALIZADO A:<br/>19/05/2016</b> |
|   |  |  |                                      |
| <b>PRINCIPIOS FORTALECIDOS</b>  |  |  |                                      |
| <b>Aprende Continuamente</b>  | Autoformación  |  |                                      |
| <b>Orientación de servicio</b>  | Ve la vida como una misión, no como una carrera  |  |                                      |
| <b>Sinergia</b>   | Persona productiva capaz de adecuarse a los cambios  |  |                                      |
| <b>PRINCIPIOS POR CONSOLIDAR</b>  |  |  |                                      |
| <b>Cree en otras personas</b>   | No sobrerreacciona ante los comportamientos negativos y no juzga a las personas                          |  |                                      |
| <b>Irradia energía positiva</b>   | Es alegre, agradable y feliz, optimista, positivo, invencible, entusiasta, ilusionado y cree en la gente |  |                                      |


### 1.5.6 Políticas

**Tabla 25:** Políticas Alem. Cía. Ltda. **Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

|  |                                |   |
|--|--------------------------------|---|
|  |                                | <b>ACTUALIZADO A:<br/>19/05/2016</b>  |
|  |                                |   |
| <b>POLÍTICAS</b>   |                                |   |
| <b>1</b>   | <b>Compromiso</b>              | El personal de ventas cumplirá con todo lo estipulado en los contratos y entregara el producto conforme a lo establecido  |
| <b>3</b>   | <b>Incentivos</b>              | La empresa entregara al personal comisiones del 5% del valor de las ventas realizadas en el año   |
| <b>4</b>   | <b>Pago a proveedores</b>      | La compañía pagara a sus proveedores cada 15 días pagando las facturas pendientes en su totalidad y abonando para futuro pago   |
| <b>5</b>   | <b>Desarrollo del personal</b> | Alem Cía. Ltda. dará capacitaciones a su personal en relación a la línea a la cual se le ha sido asignado brindando todo el conocimiento necesario para su desarrollo |
| <b>6</b>   | <b>Uniforme</b>                | El personal deberá utilizar el uniforme y la identificación a todo momento para de esta manera llevar una imagen corporativa.   |

### 1.5.7 Propuesta FODA

Tabla 26: **FODA Alem. Cía. Ltda.** Fuente: **Alem. Cía. Ltda.**

|                      | <b>ÁLVAREZ LARREA EQUIPOS MÉDICOS " ALEM"</b>   |  | <b>19/05/2016</b>   |
|---|---|--|---|
|   | <b>FODA</b>   |  |   |
| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>  | <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>   |
| <b>19/05/2016</b>   | <b>19/05/2016</b>   | <b>19/05/2016</b>  | <b>19/05/2016</b>   |
| Tener una ubicación estratégica cerca de hospitales y clínicas principales.                           | Ciertos equipos e insumos médicos tienen un costo elevado por lo cual no es posible la adquisición por todo el público. | Incremento de necesidad de adquisición de insumos y equipos por el terremoto         | El 20% de los equipos e insumos médicos importados por la empresa presentan fallas al momento de ser utilizados |
| Tener equipos e insumos médicos de última generación para la venta y distribución en todo el Ecuador. | Falta de toma de decisiones a tiempo y puesta de acciones preventivas   | Posible convenio con hospitales y clínicas privadas abarcando un mercado no atendido | Disminución del presupuesto del Estado en cuanto a adquisición de insumos y equipos                             |
| Ser una empresa reconocida a nivel nacional en el sector de la salud.                                 | No contar con un departamento de atención al cliente  |  | Existencia de empresas competidoras   |
| Tener un stock de productos muy variado para la venta y distribución.                                 | Alta rotación de personal   |  | Inestabilidad política  |

**Tabla 27:** FODA Alem. Cía. Ltda. (Continuación tabla 26)

|   |  |                      |   |
|---|--|----------------------|---|
|                      | <b>ÁLVAREZ LARREA EQUIPOS<br/>MÉDICOS " ALEM"</b>            |                      | <b>19/05/2016</b>   |
|   |  |                      |   |
| <b>FODA</b>   |  |                      |   |
| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>   | <b>OPORTUNIDADES</b> | <b>AMENAZAS</b>   |
| <b>19/05/2016</b>   | <b>19/05/2016</b>  | <b>19/05/2016</b>    | <b>19/05/2016</b>   |
| Excelente servicio de distribución y entrega a tiempo.  | Falta de un departamento de marketing legalmente establecido |                      | Incremento en las tasas arancelarias  |
| Contar con personal calificado para la venta y distribución de equipos e insumos médicos.             | Falta de un SIM adecuado a las necesidades de la empresa     |                      | Alta demora en el pago de clientes que dependen del Estado  |
| Conocimiento del proceso de Importación en la compra de equipos e insumos médicos internacionalmente. | Alta cantidad de insumos caducados                           |                      | La aduana del Ecuador no da el permiso de desaduanización rápidamente para hacer uso de los equipos e insumos médicos |
| Contar con una certificación " ISO 9001:2008"   | No contar con estrategias de venta                           |                      | Dependencia de registros sanitarios para poder distribuir los insumos   |

**Fuente:** Alem. Cía. Ltda.



**Tabla 28 : FODA Alem. Cía. Ltda. (Continuación tabla 26)**

|   |   |                      |                   |                   |
|---|---|----------------------|-------------------|-------------------|
|  | <b>ÁLVAREZ LARREA EQUIPOS<br/>MÉDICOS " ALEM"</b> |                      |                   | <b>19/05/2016</b> |
|   |   |                      |                   |                   |
| <b>FODA</b>   |   |                      |                   |                   |
| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>DEBILIDADES</b>                                | <b>OPORTUNIDADES</b> | <b>AMENAZAS</b>   |                   |
| <b>19/05/2016</b>   | <b>19/05/2016</b>                                 | <b>19/05/2016</b>    | <b>19/05/2016</b> |                   |
| Excelente flexibilidad a los requerimientos de los clientes y pronta respuesta    |   |                      |                   |                   |
| Experiencia en el mercado con mas de 22 años en la industria                      |   |                      |                   |                   |
| Apertura de nuevas sucursales de la empresa dentro del Ecuador.                   |   |                      |                   |                   |
| Posible incremento del personal en los departamentos de ventas e ingeniería       |   |                      |                   |                   |
| Apertura de nuevas líneas que representen a la empresa                            |   |                      |                   |                   |

**Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

### 1.5.8 Matriz cruce de FODA

Según Roberto Espinoza la matriz cruce FODA, es una herramienta de análisis que permite a la empresa conocer la situación actual para poder tomar decisiones estratégicas oportunas con el objetivo de mejorar en el futuro. Su nombre viene de las iniciales (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

En el cuadrante (FO) se responde a la pregunta cómo se puede utilizar los puntos fuertes para aprovechar las oportunidades.

En el cuadrante (FA) se responde a la pregunta cómo se puede aprovechar las fortalezas para evitar las amenazas.

En el cuadrante (DO) se responde como utilizar las oportunidades para superar las debilidades.

En el cuadrante (DA) se responde como minimizar las debilidades y evitar las amenazas.

**Tabla 29:** Matriz cruce FODA Alem. Cía. Ltda.**Potencialidades**

| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>FORTALEZAS</b>   |
|--|---|
| Incremento de necesidad de adquisición de insumos y equipos por el terremoto         | Tener un stock de productos muy variado para la venta y distribución.                                 |
| Posible convenio con hospitales y clínicas privadas abarcando un mercado no atendido | Tener equipos e insumos médicos de última generación para la venta y distribución en todo el Ecuador. |

| <b>Cruce Potencialidades</b>  |
|---|
| 1.- Tener un stock de productos muy variado para la venta y distribución, permite aprovechar el incremento de necesidad de adquisición de insumos y equipos por el terremoto  |
| 1.-Tener equipos e insumos médicos de última generación para la venta y distribución en todo el Ecuador, permite aprovechar el posible convenio con hospitales y clínicas privadas abarcando un mercado no atendido |

**Desafíos**

| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>DEBILIDADES</b>  |
|--|---|
| Incremento de necesidad de adquisición de insumos y equipos por el terremoto         | Alta cantidad de insumos caducados  |
| Posible convenio con hospitales y clínicas privadas abarcando un mercado no atendido | Ciertos equipos e insumos médicos tienen un costo elevado por lo cual no es posible la adquisición por todo el público. |

| <b>Cruce Desafíos</b>  |
|--|
| 1.- Alta cantidad de insumos caducados no permite aprovechar el incremento de necesidad de adquisición de insumos y equipos por el terremoto   |
| 1.- Ciertos equipos e insumos médicos tienen un costo elevado por lo cual no es posible la adquisición por todo el público permite el posible convenio con hospitales y clínicas privadas abarcando un mercado no atendido |

**Fuente:** Alem. Cía. Ltda.**Tabla 30 :** Matriz cruce FODA Alem. Cía. Ltda. (Continuación tabla 29) **Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

**Riesgos**

| <b>FORTALEZAS</b>   | <b>AMENAZAS</b>   |
|---|---|
| Tener una ubicación estratégica cerca de hospitales y clínicas principales.                           | El 20% de los equipos e insumos médicos importados por la empresa presentan fallas al momento de ser utilizados       |
| Tener equipos e insumos médicos de última generación para la venta y distribución en todo el Ecuador. | El 20% de los equipos e insumos médicos importados por la empresa presentan fallas al momento de ser utilizados       |
| Ser una empresa reconocida a nivel nacional en el sector de la salud.                                 | La aduana del Ecuador no da el permiso de desaduanización rápidamente para hacer uso de los equipos e insumos médicos |

**Limitación**

| <b>DEBILIDADES</b>  | <b>AMENAZAS</b>   |
|---|---|
| Falta de toma de decisiones a tiempo y puesta de acciones preventivas   | Disminución del presupuesto del Estado en cuanto a adquisición de insumos y equipos |
| Ciertos equipos e insumos médicos tienen un costo elevado por lo cual no es posible la adquisición por todo el público. | Incremento en las tasas arancelarias  |
| No contar con estrategias de venta  | Disminución del presupuesto del Estado en cuanto a adquisición de insumos y equipos |

**Cruce Riesgos**

|  |
|--|
| 1.- Tener una ubicación estratégica cerca de los hospitales y clínicas principales no permite que el 20% de los equipos e insumos médicos importados por la empresa presentan fallas al momento de ser utilizados                                      |
| 1. Tener equipos e insumos médicos de última generación para la venta y distribución en todo el Ecuador no disminuye el impacto de que el 20% de los equipos e insumos médicos importados por la empresa presentan fallas al momento de ser utilizados |
| 1. Ser una empresa reconocida a nivel nacional en el sector de la salud. No permite que la aduana del Ecuador desaduanize rápidamente para hacer uso de los equipos e insumos médicos  |

**Cruce Limitaciones**

|   |
|---|
| 1.-La falta de toma de decisiones a tiempo y puesta de acciones preventivas incrementa el impacto de disminución del presupuesto del Estado en cuanto a la adquisición de insumos y equipos médicos |
| 1.-Ciertos equipos e insumos médicos tienen un costo elevado por lo cual no es posible la adquisición por todo el público permite el incremento en las tasas arancelarias                           |
| 1.- No contar con estrategias de ventas permite el decremento del presupuesto del Estado en cuanto a adquisición de insumos y equipos   |

### 1.5.9 Construcción de escenarios

Idalberto Chiavenato define los escenarios como:

“Una representación imaginaria del futuro, una construcción de alternativas de las condiciones del medio. Los escenarios se derivan de modelos mentales del entorno, compartidos y consensuados, que son creados de modo que tengan una congruencia interna cuando proponen descripciones de posibles futuros. ” (Idalberto Chiavenato, p. 128)

Existen 2 tipos de escenarios, el de primera generación tiene la característica de ser exploratorios y son utilizados para la comprensión de la real de los negocios. El escenario de segunda generación se define como estratégicos y tienen la tendencia de pronosticar el mundo de hoy y relacionarlo como operara mañana.

Chiavenato propone que para la construcción de escenarios es necesario desarrollar 4 aspectos:

1. Posibilidad: Se refiere a hechos que tienen que tener potencialidad para volverse realidad.
2. Congruencia: Se refiere a hechos que tienen que tener una secuencia lógica.
3. Singularidad: Cada hecho que se presente debe ser diferente a los demás.
4. Utilidad: Cada escenario debe ser posible de comprobar las opciones estratégicas.

Escenarios propuestos:

- Iliquidez del Estado lo que ocasiona que disminuya su poder de adquisición y que el tiempo de pago se incremente.
- Continuación de Salvaguardias

## **CAPITULO 2**

### **2. ESTRATEGIA Y PLAN DE ACCIÓN DEL NUEVO**

#### **DEPARTAMENTO DE MARKETING**

En el presente capítulo se hablará de cómo estará conformado el nuevo departamento de marketing ( personal, recursos, infraestructura) , así como la estrategia que se desea alcanzar.

#### **2.1 DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS**

“Una estrategia es un patrón fundamental de objetivos, despliegues de recursos e interacciones, presentes y planeados, de una organización con los mercados, competidores y otros factores del ambiente” (Mullins, Walker, Boyd y Larréché, 2002)

Según Michael Porter la estrategia es lo que hará una empresa para competir, dar valor a los grupos de interés y mostrar una ventaja competitiva ante los competidores que se presenten en el mercado.

Las empresas deben poner en práctica distintas estrategias, mejorando la rentabilidad de las mismas y estableciendo parámetros de cambio aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas del entorno. Para que la estrategia funcione dentro de Alem Cía. Ltda., el análisis interno y análisis externo mencionado en el capítulo 1, sirve y muestra el estado actual en cuanto a clientes, competencias, productos, indicadores financieros, ventas, marcas, regulaciones, políticas, etc.

Según Porter, una estrategia no es implementar mejores prácticas, comprar las últimas maquinarias o usar internet para comunicarse con los clientes. La estrategia debe responder la pregunta a donde se quiere llegar y los pasos a realizarse en un determinado tiempo.

Según Charles W. L. Hill, en el capítulo 1 en su libro Administración Estratégica el proceso para poder preparar una estrategia debe componerse de 5 etapas las cuales se menciona a continuación:

1. Seleccionar la misión y las principales metas corporativas.
2. Analizar el ambiente competitivo externo de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
3. Analizar el ambiente operativo interno de la organización para identificar las fortalezas y las debilidades con que se cuenta.
4. Seleccionar las estrategias que conforman las fortalezas de la organización y corregir las debilidades a fin de aprovechar las oportunidades externas y detectar las amenazas externas. Estas estrategias deben ser congruentes y constituir un modelo de negocio viable.
5. Implantar las estrategias.

La estrategia que va a hacer utilizada es la de diferenciación la cual explica que la empresa tiene una ventaja competitiva ante su competencia la cual oferta productos similares.



Varios de los atributos que esta estrategia se ve reflejado en el precio, marca, modelo, diseño, calidad, etc.

## 2.2 COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA

Para que una estrategia funcione correctamente existen 5 elementos que los autores Mullins, Walker, Boyd y Larréché proponen a continuación:

- **Alcance:** El alcance de una organización habla de la amplitud de mercados que abarca, líneas de producto que distribuye, planes en los que se desea ser parte. Este elemento es muy importante ya que se define lo que es el negocio actual versus lo que debería ser.
- **Metas y Objetivos:** Cada estrategia debe tener un futuro y un espacio deseado alcanzable por la compañía con periodos específicos, como por ejemplo el crecimiento del volumen de ventas o la maximización a las utilidades.
- **Despliegues de Recursos:** Cuando se formula una estrategia es necesario decidir y asignar recursos ya sean financieros o humanos para la consecución de las mismas.
- **Identificación de una ventaja competitiva sostenible:** La compañía deberá definir su ventaja competitiva así como sus fortalezas para de esta manera poder conocer las oportunidades que tiene como empresa, líneas de producto, segmentos de mercado y que de esta manera se diferencie de la competencia.

- **Sinergia:** La sinergia ocurre cuando los modelos de negocios, productos y recursos financieros-humanos se complementan y hacen que la estrategia tenga un poder mayor.

## 2.3 JERARQUIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Según Mullins, Walker, Boyd y Larréché debería existir la jerarquización de las estrategias relacionadas a una parte diferente de la organización. Los tres niveles principales de la organización son mencionados a continuación:

- **Estrategia Corporativa:** Se debe coordinar las actividades de las unidades de negocio y determinar en qué plaza de negocio nos encontramos y en cuál deberíamos estar, otra interrogante necesaria de contestar es que cantidad de recursos se destinarán a cada unidad para el cumplimiento de objetivos y metas.
- **Estrategia de Negocios:** Se trata de que la empresa consiga una ventaja competitiva para que de esta manera se acople a las necesidades y deseos de los clientes. Otra variable importante determinar es en que mercados se puede competir, la oferta de productos y los diferentes programas de marketing a realizarse.

**Tabla 31 : Estrategia de Negocios**

| <b>ESTRATEGIA DE NEGOCIOS</b>         |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Alcance</b>                        | La empresa deberá estar dentro del mercado de insumos y equipos médicos especializándose en las áreas de cuidado de la piel o heridas, cirugía laparoscópica, grapeo, rehabilitación, suturas.   |
| <b>Metas y Objetivos</b>              | La empresa en la actualidad distribuye 19 marcas las cuales han sido distribuidas en los diferentes hospitales y clínicas según requerimientos de los clientes, la existencia de nuevos productos ayudaría a que los mercados no atendidos se interesen en estos productos y de esta manera tener una diversificación. Dentro de las líneas que la empresa desea conseguir aumentar es en el área de rehabilitación. |
| <b>Asignación de Recursos</b>         | La empresa deberá reorganizar su personal de ventas para que de esta manera todas las marcas que incorpore puedan ser totalmente desarrolladas y así abarcar nuevos mercados.  |
| <b>Fuentes de Ventaja Competitiva</b> | Los vendedores deberán tener el conocimiento suficiente para cada una de las líneas asignadas y capacitarse frecuentemente para el desarrollo del producto.  |

**Fuente:** Alem. Cía. Ltda.

- **Estrategia Funcional o de Marketing:** El objetivo principal de esta estrategia es coordinar los diferentes programas y actividades relacionadas a la parte de marketing para alcanzar los objetivos planteados por la empresa. La compañía debería desarrollar las 4 pes del marketing para obtener la sinergia de un programa integrado.

En base a esta teoría en la empresa Alem Cía. Ltda., no existe estrategia corporativa y se implementa la estrategia de negocios y la de marketing.

**Tabla 32 : Estrategia de Marketing Fuente: Alem. Cía. Ltda.**

| <b>ESTRATEGIA DE MARKETING</b>        |  |
|---------------------------------------|--|
| <b>Alcance</b>                        | 1.-La empresa atenderá a los diferentes hospitales, clínicas y público en general en el Ecuador ofreciendo las 19 marcas que representa y de las cuales es el único autorizado en distribuir.  |
| <b>Metas y Objetivos</b>              | <p>1.- Incremento en un 40% de las ventas superando los niveles planificados.</p> <p>2.-La empresa deberá ocupar el primer lugar en la distribución de equipos e insumos médicos en el Ecuador.</p> <p>3.- La empresa deberá conseguir un 100% en la satisfacción de sus clientes y elaborar un plan de acciones preventivas y correctivas para satisfacer las necesidades y requerimientos del cliente.</p> <p>4.- El margen de contribución que deberá tener la empresa deberán ser superiores a 0 para así generar un margen de utilidad y no de pérdida.</p> |
| <b>Asignación de Recursos</b>         | 1.- Elaboración de un plan de marketing en el cual se especifique los elementos de la mezcla de marketing de la empresa (precio, producto, plaza y promoción).   |
| <b>Fuentes de Ventaja Competitiva</b> | 1.-La empresa deberá tratar de conseguir el certificado de único distribuidor en todas las marcas que distribuye.  |

## **2.4 PROPUESTA DEL NUEVO DEPARTAMENTO DE MARKETING DE LA EMPRESA ÁLVAREZ LARREA EQUIPOS MÉDICOS**

### **2.4.1 Recursos**

Los recursos de una empresa son los elementos necesarios para la consecución de objetivos propuestos, dentro de los mismos se encuentran recursos

humanos, recursos financieros, recursos tecnológicos y recursos materiales.

Para la propuesta del plan se identifican los siguientes recursos a continuación:

- **Recursos Humanos:** Los recursos humanos se refieren al conjunto de personas y colaboradores que prestan sus servicios. En el nuevo departamento de marketing es necesaria la presencia de un Gerente de Marketing y 3 asistentes que colaboren en las funciones del departamento.
- **Recursos Financieros:** Los recursos financieros se refieren al capital propio, de accionistas y de financiamiento. En el departamento de marketing será necesario un presupuesto mensual para atender diferentes obligaciones, como este departamento es parte de la empresa solo es necesario dicho rubro.
- **Recursos Tecnológicos:** Los recursos tecnológicos son herramientas auxiliares de los demás recursos. La empresa deberá tener el equipo tecnológico como (computadoras, impresora normal y a laser).
- **Recursos Materiales:** Los recursos materiales tienen la característica de ser tangibles. Aquí se encuentra la propiedad, planta y equipo.

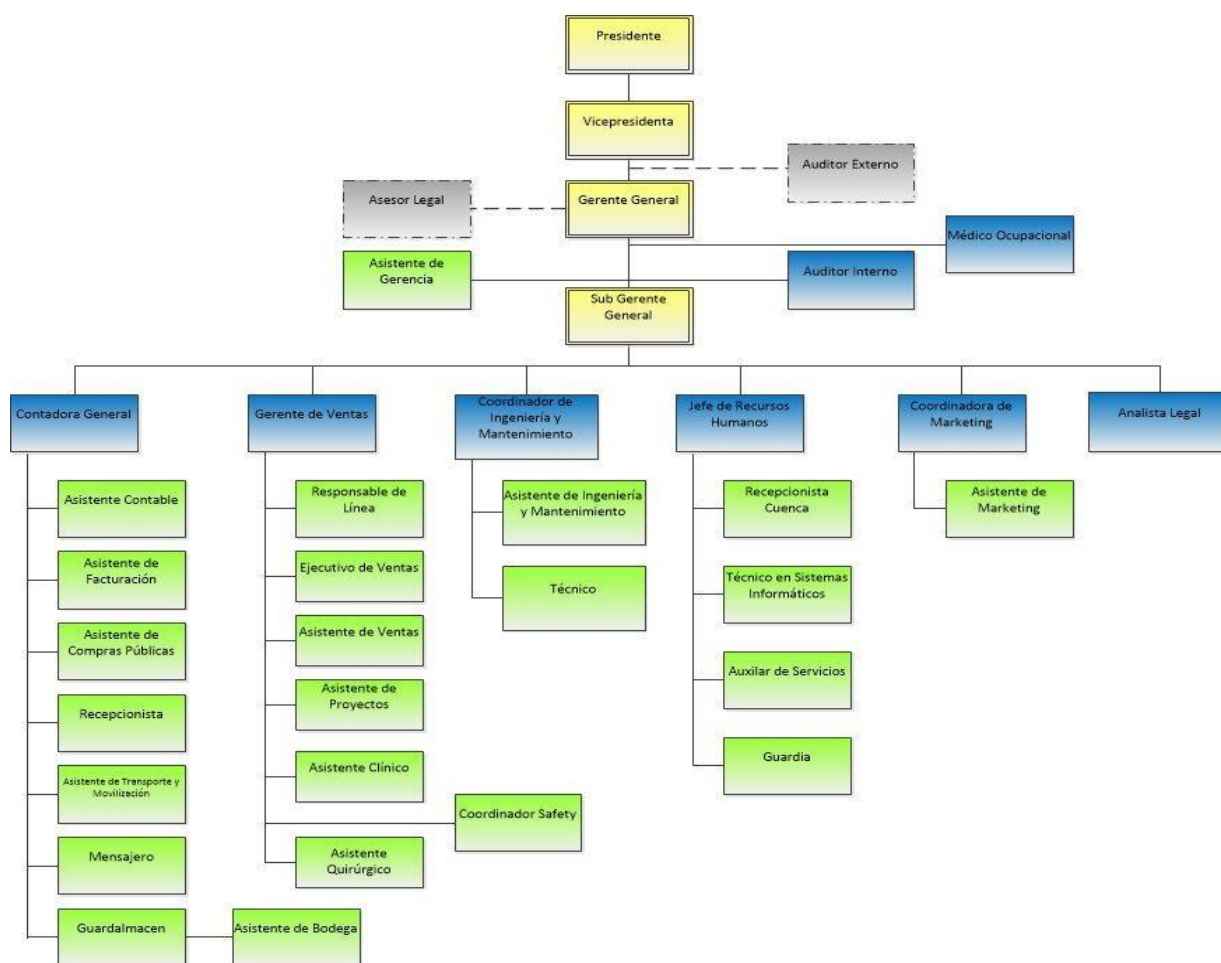
#### **2.4.2 Infraestructura**

Se refiere al espacio físico que debe tener el departamento de marketing el cual consta de una oficina para el gerente y otra para los 3 asistentes.

#### **2.4.3 Organigrama del departamento de marketing**

A continuación se presenta el actual organigrama de la empresa Álvarez Larrea

Equipos Médicos. Como se nota en la imagen, la actual coordinadora de marketing depende del sub gerente general y a su vez del gerente general, de la presidencia y finalmente del presidente. Esto hace que la comunicación no sea eficiente y que las decisiones que se tomen como coordinación de marketing no estén enlazadas con el presidente directamente. En la actualidad esto ha causado que el departamento de marketing actual no esté bien desarrollado y que a su vez no cumpla la función de soporte y desarrollo de la empresa. Como se mencionó en el capítulo 1, actividades de secretaria son las que se han venido realizando y el nombre de departamento de marketing ha sido confundido tanto para la empresa como para sus integrantes.

**Figura 54:** Organigrama actual de la empresa Alem. Cía. Ltda.**Fuente:** Alem. Cía. Ltda

## **CAPITULO 3**

### **3. PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING**

En el tercer capitulo se hablará del enfoque que se tomará para implementar el nuevo departamento de marketing, asi como se levantará los perfiles organizacionales, nuevo organigrama y proceso del departamento adecuado a las necesidades de Alem Cia. Ltda.

#### **3.1 ENFOQUES PARA LA IMPLEMENTACIÓN**

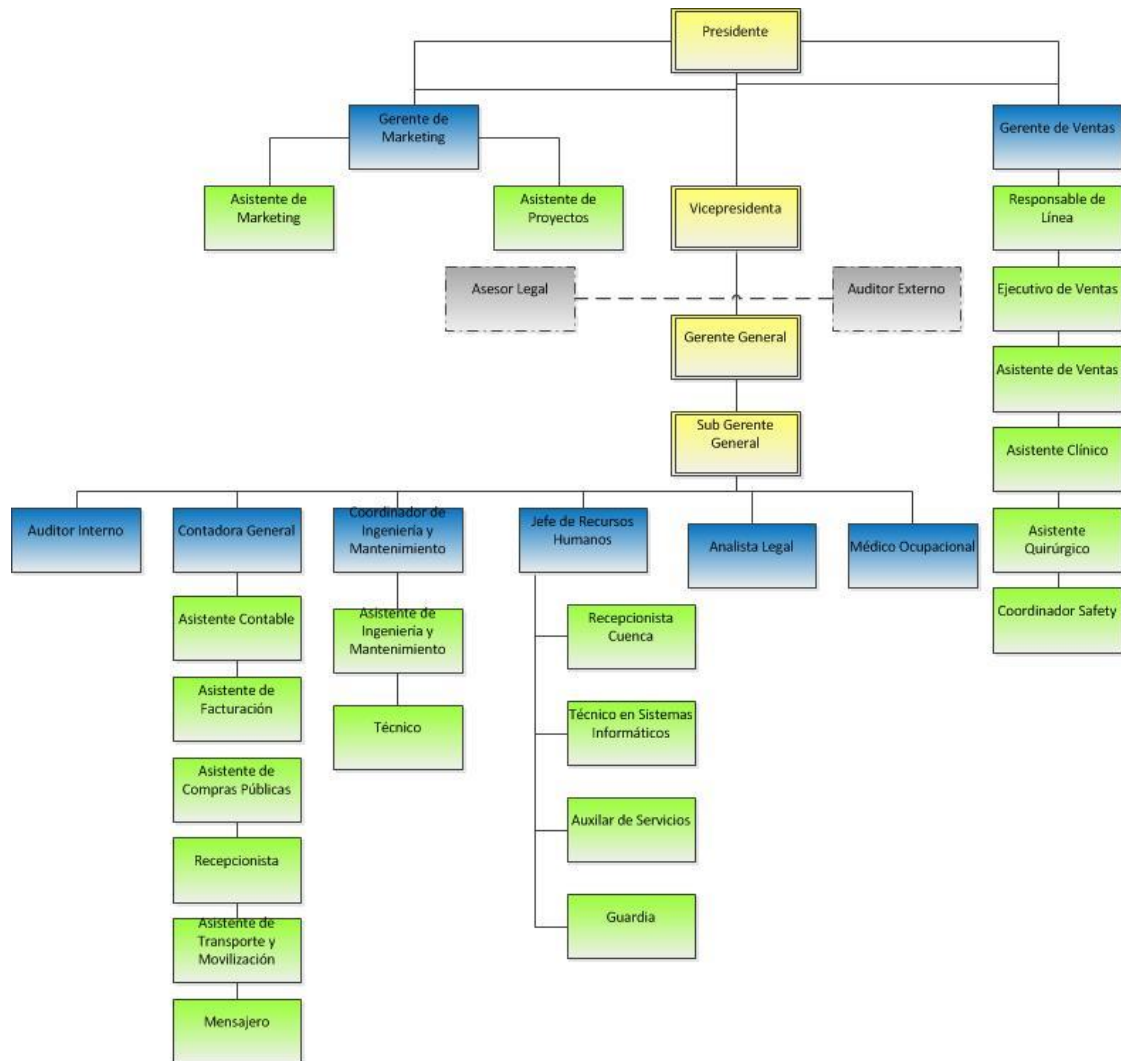
El departamento de marketing es una parte esencial en la empresa ya que no solo ayudará al área de ventas a expenderse sino que se tomarán las decisiones estratégicas necesarias para su desarrollo. Según la universidad de Iowa, cuando un departamento de marketing es implementado el retorno de su inversión toma su tiempo, los resultados se verán una vez concluido todo el proceso de diseño e implementación.

Según varios autores de marketing piensan que no existe una estructura básica del departamento, sino que el mismo deberá ser adaptado a las necesidades de la empresa y al giro del negocio. Por lo cual es necesario definir el personal a cargo, actividades de desempeñarse, estrategias a implementarse y el tiempo que tomara realizar todo lo acordado para beneficio de la compañía.



### **3.2 NUEVA ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING**

El organigrama en una empresa tiene como objetivo tener un orden de puestos, funciones y jerarquía que hace que la compañía se rija por un mando. Como se vio en el anterior organigrama el departamento de marketing ha estado desplazado de la presidencia, vicepresidencia y gerencia general lo cual ha conllevado que las decisiones y acciones del departamento de marketing han sido tomadas sin tener un acuerdo con la alta dirección y objetivos en común. Como se mencionó en el capítulo 1 el actual departamento de marketing realiza funciones de secretariado y no las funciones que debería realizar. Estas nuevas actividades se describirán en el levantamiento de perfiles a continuación en el cual constan como cabeza principal el gerente de marketing y dos asistentes. En el organigrama mejorado de Alem Cía. Ltda., se ha ubicado al departamento de marketing en la misma línea que el departamento de ventas bajo supervisión la presidencia para que todas las actividades estén relacionadas con el objetivo de vender y conseguir que de Alem Cía. Ltda., se posea como el principal distribuidor de equipos e insumos médicos.

**Figura 55 :** Organigrama mejorado Alem Cía. Ltda**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

### **3.3 DISEÑO DE LA METODOLOGÍA MPC (MODELANDO PERFILES POR COMPETENCIAS POR ALFREDO PAREDES Y ASOCIADOS).**

Alfredo Paredes y asociados es una empresa internacional especialista en el desarrollo empresarial, la cual propone la implementación de perfiles basado en competencias con el objetivo de obtener una herramienta de mejora. El procedimiento a continuación ( Matrices) es el que se va a aplicar para el diseño de perfiles de la empresa Alem Cía. Ltda.

#### **IDENTIFICAR LAS ACTIVIDADES ESENCIALES DEL PUESTO:**

Para el levantamiento de perfiles, las actividades esenciales serán seleccionadas de una lista de actividades que realiza la persona destacando las 4 más importantes, utilizando una ponderación. La redacción de las mismas deben tener un verbo en infinitivo y luego el verbo (que/quien). En la redacción es preferible no utilizar los verbos (administrar, gestionar, procesar, supervisar, planificar, organizar, dirigir, controlar, conoce, comprende). Se debe tener en cuenta que solo se debe utilizar verbos de conducta observable. Las actividades esenciales solo deberán ser cuatro.

#### **ELABORAR EL PERFIL DE COMPETENCIAS:**

Un perfil de competencias abarca conocimientos, destrezas y otras competencias para desempeñar un puesto en la empresa.

**Conocimientos:** Para elaborar la matriz es necesario responder la pregunta qué conocimientos se requieren, ya sean académicos o informativos. Los primeros se obtienen mediante educación formal como administración, finanzas, marketing, planificación estratégica. Los segundos son asimilados mediante la lectura o escucha de material de la empresa (misión, visión, políticas, etc.).

**Destrezas:** Para el reconocimiento de las destrezas dentro de cada perfil se debe utilizar el diccionario de destrezas. Se escoge las 5 más importantes ya que un perfil no debe contener más de las necesarias. Una vez seleccionadas se las relacionara con las actividades esenciales. Las destrezas específicas se definirán tomando en cuenta diferentes dominios (comprensión lectora, manejo de programas, operación de tecnología, etc.).

**Otras competencias:** En el perfil de competencias pueden agregarse otras competencias como la personalidad, actitudes, aptitudes, etc.

**Competencias para selección y para capacitación:** Cuando se ha determinado el perfil se necesita evaluar si las competencias necesitan un requerimiento de selección o capacitación sea el caso.

**Misión del puesto:** La misión es la razón de ser del perfil y es necesario que cumpla con las características siguientes:

1. La misión no debe exceder de 4 líneas
2. La misión es solo del cargo del perfil
3. La misión debe contener un verbo en infinitivo

4. La misión no debe contener más de 4 verbos
5. La misión debe contener verbos que tengan conductas observables

**Educación requerida:** Es necesario establecer la educación formal que deberá el perfil así como los cursos, capacitaciones, seminarios de realizarse durante un tiempo establecido para el cumplir el perfil requerido.

**Experiencia requerida:** El tiempo de experiencia en un puesto, es factor determinante e ideal para el perfil seleccionado.

**Indicadores de gestión posicionales:** Los indicadores cumplen la función de medir los resultados esperados de una actividad en un tiempo determinado.

### 3.4 LEVANTAMIENTO DE PERFILES DEL NUEVO DEPARTAMENTO DE MARKETING

**Tabla 33:** Datos de Identificación cargo Gerente de marketing

|                           |                      |                |           |
|---------------------------|----------------------|----------------|-----------|
| <b>Puesto:</b>            | Gerente de marketing | <b>Código:</b> | 1         |
| <b>Grupo:</b>             | Administrativo       | <b>Serie:</b>  | Marketing |
| <b>Puesto supervisor:</b> | Presidencia          |                |           |

**Fuente:** Alfredo Paredes y asociados

#### **Misión del puesto:**

Desarrollar estrategias de mercadeo y ventas, implementando planes de acción, para cumplir los objetivos de la empresa con un control beneficioso para lograr la

satisfacción del cliente.

**Tabla 34: Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:**

| <b>Actividades Esenciales</b>  | <b>Clientes</b> | <b>Indicadores de gestión</b>                                 |
|--|-----------------|---|
| Diseñar estrategias de marketing a fin de cumplir con los objetivos de Alem Cía. Ltda.               | Alem Cía. Ltda. | Oportunidad   |
| Consolidar la cartera de productos de la empresa   | Alem Cía. Ltda. | Oportunidad   |
| Controlar el cumplimiento de los objetivos planteados por línea de producto/ y estrategias planeadas | Alem Cía. Ltda. | Eficiencia en ventas  |
| Analizar indicadores de mercado, ventas y desempeño de la empresa a través del tiempo                | Alem Cía. Ltda. | Crecimiento en ventas y distribución / Eficiencia del mercado |

**Fuente:** Alfredo Paredes y asociados

**Tabla 35: Matriz de competencias**

| <b>Actividades Esenciales</b>  | <b>Conocimientos Académicos</b>  | <b>Destrezas generales</b>  | <b>Otras competencias necesarias</b> |
|--|--|---|--------------------------------------|
| Diseñar estrategias de marketing a fin de cumplir con los objetivos de Alem Cía. Ltda.               | *Planificación estratégica * Marketing * Administración                    | *Planificación * Iniciativa * Toma de decisiones * Juicio             | * Organización y planificación       |
| Consolidar la cartera de productos de la empresa   | * Marketing * Administración   | *Planificación * Iniciativa * Toma de decisiones * Control            | * Desarrollo de productos            |
| Controlar el cumplimiento de los objetivos planteados por línea de producto/ y estrategias planeadas | *Planificación estratégica *Diseño estrategias de mercado * Administración | *Planificación * Manejo de recursos financieros * Toma de decisiones  | * Ordenar información                |
| Analizar indicadores de mercado, ventas y desempeño de la empresa a través del tiempo                | *Planificación estratégica * Marketing * Administración                    | *Análisis de datos * Recopilación de información * Toma de decisiones | * Ordenar información                |

**Fuente:** Alfredo Paredes y asociados

**Tabla 36:** Educación formal requerida

| <b>Nivel de educación</b>                        | <b>Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos</b> | <b>Área de conocimiento formal</b>    |
|--|--|---------------------------------------|
| Ing. Administración<br>/ Ing. Marketing /<br>MBA | 5 Años   | Marketing / Negocios / Administración |

**Fuente:** Alfredo Paredes y asociados

**Tabla 37:** Capacitación formal requerida

| <b>Cursos/seminarios/pasantías</b> | <b>Número de horas requeridas</b> |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| Branding                           | 20 horas                          |
| Trabajo en equipo                  | 20 horas                          |
| Marketing Digital                  | 20 horas                          |
| Marketing Publicitario             | 20 horas                          |
| Planificación Estratégica          | 20 horas                          |

**Fuente:** Alfredo Paredes y asociados

**Tabla 38:** Conocimientos académicos

| <b>Conocimientos académicos</b>     | <b>Requerimiento de selección</b> | <b>Requerimiento de capacitación</b> |
|-------------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Diseño y evaluación de proyectos    | X                                 | X                                    |
| Administración Presupuestaria       | X                                 | X                                    |
| Matemática financiera               | X                                 | X                                    |
| Administración                      | X                                 | X                                    |
| Administración Estratégica          | X                                 | X                                    |
| Mercadotecnia                       | X                                 | X                                    |
| Estrategias de negociación y ventas | X                                 | X                                    |

**Fuente:** Alfredo Paredes y asociados

**Tabla 39:** Conocimientos informativos requeridos

| <b>Conocimientos informativos</b>               | <b>Descripción</b>   | <b>Requerimiento de selección</b> | <b>Requerimiento de capacitación</b> |
|---|--|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Inf. Institucional                              | Conocimiento de misión, visión, políticas, valores, principios, factores del éxito                 |                                   | X                                    |
| Inf. Departamental                              | Conocimiento de la razón de ser del departamento en la empresa, funciones, misión, proceso         |                                   | X                                    |
| Productos y servicios                           | Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la empresa (líneas de producto/mantenimiento) | X                                 | X                                    |
| Mercado   | Conocimiento del mercado al cual se distribuye y de nuevos posibles nichos                         | X                                 | X                                    |
| Objetivos, metas y estrategias organizacionales | Conocimiento de objetivos, metas y estrategias de la compañía                                      |                                   | X                                    |
| Datos financieros                               | Conocimiento de las ventas, producto estrella, incentivos, importaciones                           |                                   | x                                    |
| Leyes y regulaciones                            | Conocer leyes, regulaciones y disposiciones establecidas   | x                                 | x                                    |
| Proveedores                                     | Conocimiento de los proveedores de la compañía   |                                   | x                                    |
| Clientes  | Conocimiento de los clientes de la compañía  |                                   | x                                    |
| Otras áreas                                     | Conocimiento de las otras áreas de la compañía y su relación                                       |                                   | x                                    |

**Fuente:** Alfredo Paredes y asociados



**Tabla 40:** Destrezas específicas requeridas

| <b>Destrezas específicas</b>        | <b>Detalle</b>  | <b>Requerimiento de selección</b> | <b>Requerimiento de capacitación</b> |
|-------------------------------------|---|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Pensamiento critico                 | Utilizar el razonamiento y la coherencia para diferentes enfoques | x                                 |                                      |
| Manejo de programas internos        | SIM,ERP,Balance Score Card  | x                                 | x                                    |
| Idiomas                             | Ingles hablado y escrito  | x                                 | x                                    |
| Aleman ( En proceso de aprendizaje) | Ingles hablado y escrito  | x                                 |                                      |

**Fuente:** Alfredo Paredes y asociados

**Tabla 41:** Destrezas/habilidades generales

| <b>Destrezas /habilidades generales</b> | <b>Definición</b>  | <b>Requerimiento de selección</b> | <b>Requerimiento de capacitación</b> |
|---|--|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Manejo de recursos humanos              | Motivación, desarrollo y dirección hacia su personal a cargo         | x                                 |                                      |
| Pensamiento analítico                   | Análisis de información ( causas, efectos, procesos, mejoras)        | x                                 |                                      |
| Planificación                           | Desarrollo de actividades y estrategias para beneficio de la empresa | x                                 |                                      |
| Poder toma de decisiones                | Elección y costo de oportunidad de una idea de negocio               | x                                 |                                      |
| Evaluación y Control                    | Proceso de evaluación a cerca del desempeño y aprendizaje            | x                                 | x                                    |

**Fuente:** Alfredo Paredes y asociados

**Tabla 42:** Experiencia laboral requerida

| <b>Dimensiones de experiencia</b> | <b>Detalle</b>                              |
|-----------------------------------|---|
| Tiempo                            | 3 a 4 años                                  |
| Especificidad de la experiencia   | Experiencia en puestos similares e internos |

**Fuente:** Alfredo Paredes y asociados

**Tabla 43:** Actividades de la posición

| <b>Actividades de la posición</b>   |
|---|
| Coordinar el lanzamiento de los nuevos productos de la empresa  |
| Supervisar las diferentes campañas publicitarias  |
| Analizar estudios de mercado  |
| Analizar ofertas y demandas de producto   |
| Elaboración de informes de resultados a presentarse a presidencia   |
| Control del presupuesto elaborado   |
| Desarrollo de estrategias de negociación y ventas para consecución de objetivos                                 |
| Seguimiento de planes de mercadeo y proyectos creados por el departamento                                       |
| Realizar el seguimiento de las marcas de la compañía con el fin de tener un control de ventas, poder de mercado |
| Controlar el cumplimiento de objetivos departamentales  |
| Diseñar el plan estratégico de la empresa   |
| Analizar la información proporcionada en el SIM y ERP   |
| Desarrollo de estrategias de comunicación   |
| Diseño de estrategias ( producto, precio, plaza, promoción y servicio)  |
| Coordinar investigación de mercados   |
| Analizar indicadores de marketing, ventas   |
| Monitorear y corregir fallas departamentales y de proyectos   |
| Coordinar actividades definidas   |
| Calificación de proveedores   |
| Desarrollar un programa de cultura organizacional dentro de la empresa  |
| Implementar planes de fidelización para clientes  |
| Diseñar y controlar la imagen publicitaria de la empresa y de la página web y redes sociales                    |

**Fuente:** Alfredo Paredes y asociados

**Datos de Identificación:****Tabla 44:** Datos de Identificación cargo Asistente de marketing

|                           |                        |                |           |
|---------------------------|------------------------|----------------|-----------|
| <b>Puesto:</b>            | Asistente de marketing | <b>Código:</b> |           |
| <b>Grupo:</b>             | Administrativo         | <b>Serie:</b>  | Marketing |
| <b>Puesto supervisor:</b> | Gerente de marketing   |                |           |

**Fuente:** Alfredo Paredes y asociados

**Misión del puesto:**

Realizar actividades publicitarias en diferentes medios, que realcen la imagen de la compañía y sus productos, abarcando nuevos nichos de mercado.

**Tabla 45:** Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes

| <b>Actividades Esenciales</b>   | <b>Clientes</b>      | <b>Indicadores de gestión</b>        |
|---|----------------------|--------------------------------------|
| Analizar cartera de productos y su rotación                             | Alem Cía. Ltda.      | Crecimiento en ventas y distribución |
| Organizar eventos sociales necesarios para la empresa                   | Alem Cía. Ltda.      | Eficacia del evento                  |
| Diseño de proyectos de comunicación                                     | Alem Cía. Ltda.      | Eficacia del evento                  |
| Ejecutar actividades propuestas y definidas por el gerente de marketing | Gerente de marketing | Productividad del personal           |

**Fuente:** Alfredo Paredes y asociados

**Tabla 46:** Matriz de competencias

| <b>Actividades Esenciales</b>   | <b>Conocimientos Académicos</b>   | <b>Destrezas generales</b>   | <b>Otras competencias necesarias</b> |
|---|-----------------------------------|--|--------------------------------------|
| Analizar cartera de productos y su rotación                             | Desarrollo de productos           | *Planificación * Toma de decisiones * Juicio                         | * Análisis de resultados             |
| Organizar eventos sociales necesarios para la empresa                   | Desarrollo de proyectos y eventos | Instrucción, organización de cursos en base a necesidades            | * Organización y planificación       |
| Diseño de proyectos de comunicación                                     | Merchandising                     | 100% compromiso y dedicación, toma de decisiones, manejo de recursos | * Facilidad numérica                 |
| Ejecutar actividades propuestas y definidas por el gerente de marketing | Desarrollo de actividades         | 100% compromiso y dedicación, toma de decisiones, manejo de recursos | * Organización y planificación       |

**Fuente:** Alfredo Paredes y asociados

**Tabla 47:** Educación formal requerida

| <b>Nivel de educación</b>       | <b>Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos</b> | <b>Área de conocimiento formal</b> |
|---------------------------------|--|------------------------------------|
| Ing. Marketing o administración | 5 años   | Marketing/<br>Administración       |
| Últimos niveles de universidad  | 3 años o 4 años  | Marketing/<br>Administración       |

**Fuente:** Alfredo Paredes y asociados

**Tabla 48:** Capacitación formal requerida

| <b>Cursos/seminarios/pasantías</b> | <b>Número de horas requeridas</b> |
|------------------------------------|-----------------------------------|
| Atención al cliente                | 10 horas                          |
| Organización de eventos            | 10 horas                          |
| Merchandising                      | 50 horas                          |

**Fuente:** Alfredo Paredes y asociados

**Tabla 49:** Conocimientos académicos

| <b>Conocimientos académicos</b> | <b>Requerimiento de selección</b> | <b>Requerimiento de capacitación</b> |
|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Administración                  | x                                 | x                                    |
| Marketing                       | x                                 | x                                    |
| Planificación y gestión         | x                                 | x                                    |

**Fuente:** Alfredo Paredes y asociados

**Tabla 50:** Conocimientos informativos requeridos

| <b>Conocimientos informativos</b> | <b>Descripción</b>   | <b>Requerimiento de selección</b> | <b>Requerimiento de capacitación</b> |
|-----------------------------------|--|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Inf. Institucional                | Conocimiento de misión, visión, políticas, valores, principios, factores del éxito                   |                                   | X                                    |
| Inf. Departamental                | Conocimiento de la razón de ser del departamento en la empresa, funciones, misión, proceso           |                                   | X                                    |
| Productos y servicios             | Conocimiento de los productos y servicios que ofrece la empresa ( líneas de producto/ mantenimiento) |                                   | X                                    |
| Clientes                          | Conocimiento de los clientes de la compañía  |                                   | x                                    |
| Proveedores                       | Conocimiento de los proveedores de la compañía   |                                   | x                                    |

**Fuente:** Alfredo Paredes y asociados

**Tabla 51:** Destrezas específicas requeridas

| <b>Destrezas específicas</b>     | <b>Detalle</b>                  | <b>Requerimiento de selección</b> | <b>Requerimiento de capacitación</b> |
|----------------------------------|---------------------------------|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Manejo de programas informáticos | Office, Prezi,                  | x                                 | x                                    |
| Manejo de programas internos     | ( SIM, ERP, Balance Score card) | x                                 | x                                    |
| Operar equipos informáticos      | Computador a y complementos     | x                                 | x                                    |
| Idiomas                          | Ingles hablado y escrito        | x                                 | x                                    |

**Fuente:** Alfredo Paredes y asociados

**Tabla 52 :** Destrezas/habilidades generales

| <b>Destrezas /habilidades generales</b> | <b>Definición</b>  | <b>Requerimiento de selección</b> | <b>Requerimiento de capacitación</b> |
|---|--|-----------------------------------|--------------------------------------|
| Manejo de recursos                      | Conocimiento y utilización de recursos según necesidades             | x                                 |                                      |
| Pensamiento analítico                   | Analizar información y sacar conclusiones de la información obtenida | x                                 | x                                    |
| Recopilación de información             | Formas de obtener información necesaria                              | x                                 | x                                    |
| Toma de decisiones                      | Capacidad de encontrar la mejor oportunidad según sea el caso        | x                                 | x                                    |

**Fuente:** Alfredo Paredes y asociados

**Tabla 53 :**Experiencia laboral requerida

| <b>Dimensiones de experiencia</b> | <b>Detalle</b>                              |
|-----------------------------------|---|
| Tiempo                            | 1 a 2 años                                  |
| Especificidad de la experiencia   | Experiencia en puestos similares e internos |


**Fuente:** Alfredo Paredes y asociados

**Tabla 54:** Actividades de la posición

| <b>Actividades de la posición</b>                                     |
|---|
| Organizar eventos según requerimiento de la empresa                   |
| Asistir a actividades encomendadas por el gerente de marketing        |
| Crear planes de capacitación para el personal de ventas               |
| Ejecutar actividades en el plan de marketing                          |
| Elaborar informes de resultados y actividades al gerente de marketing |
| Negociar la participación de la empresa en eventos importantes        |
| Organizar y coordinar pasajes, hoteles de los solicitantes            |

**Fuente:** Alfredo Paredes y asociados

### 3.5 PROCESO DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

|   |                    |  |                  |
|---|--------------------|--|------------------|
|  |                    |  |                  |
| <b>DEPARTAMENTO DE MARKETING</b>  |                    |  |                  |
| <b>PROCEDIMIENTO DE MARKETING</b>   |                    | <b>7.5.1 CONTROL DE LA PRODUCCION Y DE LA PRESTACION DEL SERVICIO.</b><br><b>7.2.2. REVISION DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO.</b><br><b>7.2.3.- COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE</b><br><b>( ENCUESTAS )</b> |                  |
| <b>17-07-2016</b>   | <b>Pág. 1 de 9</b> | <b>PR-DM-01</b>  | <b>Edición 1</b> |

#### INDICE

1. Objetivo
2. Alcance
3. Responsables
4. Procedimiento
5. Modificaciones
6. Registros y Anexos

|   |  |   |
|---|--|---|
| <b>ELABORADO POR:</b><br>María Alejandra Pozo | <b>REVISADO POR:</b><br>Fernando Pacheco | <b>APROBADO POR:</b><br>Dr. Isaac Álvarez G |
| <b>FIRMA:</b>                                 | <b>FIRMA:</b>                            | <b>FIRMA:</b>                               |
| <b>Original (X) Copia ( )</b>                 |  |   |





| DEPARTAMENTO DE MARKETING         |                    |  |                  |
|-----------------------------------|--------------------|--|------------------|
| <b>PROCEDIMIENTO DE MARKETING</b> |                    | <b>7.5.1 CONTROL DE LA PRODUCCION Y DE LA PRESTACION DEL SERVICIO.</b><br><b>7.2.2. REVISION DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO.</b><br><b>7.2.3.- COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE ( ENCUESTAS )</b> |                  |
| <b>17-07-2016</b>                 | <b>Pág. 2 de 9</b> | <b>PR-DM-01</b>  | <b>Edición 1</b> |

### 1. OBJETIVO

El objetivo de este procedimiento establece la manera como el departamento de marketing de la empresa ALEM Cía. Ltda., brinda el apoyo al departamento de ventas y determina la fidelización de los clientes

### 2. ALCANCE

Este procedimiento se aplica desde la necesidad de posesionar la empresa en el mercado y termina con el cumplimiento de objetivos y estrategias establecidas por la compañía.

### 3. RESPONSABLES

Gerente de Marketing  
 Presidencia  
 Asistente de Marketing  
 Responsables de Línea  
 Ejecutivos de Ventas  
 Asistentes de venta  
 Asistente de proyectos



| DEPARTAMENTO DE MARKETING         |                    |  |                  |
|-----------------------------------|--------------------|--|------------------|
| <b>PROCEDIMIENTO DE MARKETING</b> |                    | <b>7.5.1 CONTROL DE LA PRODUCCION Y DE LA PRESTACION DEL SERVICIO.</b><br><b>7.2.2. REVISION DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO.</b><br><b>7.2.3.- COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE ( ENCUESTAS )</b> |                  |
| <b>17-07-2016</b>                 | <b>Pág. 3 de 9</b> | <b>PR-DM-01</b>  | <b>Edición 1</b> |

### 3.6 PROCEDIMIENTO

#### 3.6.1 Manejo imagen de la empresa

- El asistente de marketing solicita al departamento de sistemas según especificaciones dadas la creación del logotipo o imagen que será utilizada en la página web o redes sociales.
- El departamento de sistemas envía la creación al asistente de marketing.
- El asistente de marketing envía la creación al gerente de marketing para su aprobación.
- Si la creación es aprobada, el asistente de marketing envía al asistente de proyectos un correo indicando la necesidad de información y fotos acerca de los productos que será publicada en la página web y redes.
- El asistente de marketing se contacta con el asistente de ventas o responsable de línea solicitando la información necesaria y la envía al gerente de marketing para su aprobación.



| DEPARTAMENTO DE MARKETING         |                    |  |                  |
|-----------------------------------|--------------------|--|------------------|
| <b>PROCEDIMIENTO DE MARKETING</b> |                    | <b>7.5.1 CONTROL DE LA PRODUCCION Y DE LA PRESTACION DEL SERVICIO.</b><br><b>7.2.2. REVISION DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO.</b><br><b>7.2.3.- COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE ( ENCUESTAS )</b> |                  |
| <b>17-07-2016</b>                 | <b>Pág. 4 de 9</b> | <b>PR-DM-01</b>  | <b>Edición 1</b> |

- El asistente de marketing recopila la información y diseña una propuesta para la página y redes sociales y lo envía al gerente de marketing para su aprobación
- Si la propuesta es aprobada, el gerente de marketing envía la propuesta a sistemas para que sea cargada y publicada en la página y redes.

### 3.7 Ejecución y organización de eventos

- La presidencia y el gerente de marketing seleccionan los cursos, congresos, ferias a los cuales la empresa asistirá y será participe.
- El gerente de marketing procede a evaluar el mejor medio de publicitar a la empresa y a sus productos en base a cotizaciones de diferentes proveedores calificados.
- El asistente de marketing realiza la contratación de los servicios necesarios para el evento y coordina las diferentes actividades a realizarse.



| DEPARTAMENTO DE MARKETING         |                    |  |                  |
|-----------------------------------|--------------------|--|------------------|
| <b>PROCEDIMIENTO DE MARKETING</b> |                    | <b>7.5.1 CONTROL DE LA PRODUCCION Y DE LA PRESTACION DEL SERVICIO.</b><br><b>7.2.2. REVISION DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO.</b><br><b>7.2.3.- COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE ( ENCUESTAS )</b> |                  |
| <b>17-07-2016</b>                 | <b>Pág. 5 de 9</b> | <b>PR-DM-01</b>  | <b>Edición 1</b> |

- El asistente de marketing selecciona al personal de ventas idóneo para asistir al evento y que sea el apoyo al momento de la presentación.

### **3.8 Información externa requerida por el departamento:**

- El gerente de marketing solicita al asistente de proyectos mediante correo electrónico información necesaria detallada para distintos trámites (formulación de estrategias, estudios de mercado, encuestas, entrevistas).
- El asistente de proyectos envía los resultados de la investigación al gerente de marketing.

### **3.9 Publicidad:**

- El gerente de marketing determina el material necesario a utilizarse en cada una de las presentaciones de la empresa según sea el caso.




| DEPARTAMENTO DE MARKETING         |                    |  |                  |
|-----------------------------------|--------------------|--|------------------|
| <b>PROCEDIMIENTO DE MARKETING</b> |                    | <b>7.5.1 CONTROL DE LA PRODUCCION Y DE LA PRESTACION DEL SERVICIO.</b><br><b>7.2.2. REVISION DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO.</b><br><b>7.2.3.- COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE ( ENCUESTAS )</b> |                  |
| <b>17-07-2016</b>                 | <b>Pág. 6 de 9</b> | <b>PR-DM-01</b>  | <b>Edición 1</b> |

- El gerente de marketing solicita al asistente de marketing pedir cotizaciones de la publicidad necesaria y selecciona 5 proveedores que se adecuen a los perfiles de acuerdo al procedimiento de compra de bienes y servicios. ( Anexo 1)
- El asistente de marketing recibe las 5 propuestas y selecciona la más adecuada y envía al gerente de marketing para que revise la proforma.
- El gerente de marketing aprueba la solicitud y pide al asistente de marketing que realice la contratación de los servicios publicitarios.

### **3.10 Pasajes y hoteles:**

- El asistente de marketing recibe de los distintos funcionarios de la empresa solicitudes de pasajes y hoteles (nacionales e internacionales) los cuales deberán ser aprobados por el gerente de marketing detallando el motivo, fecha de viaje, destino, fecha de regreso, número de pasaporte y caducidad.



|   |                    |  |                  |
|---|--------------------|--|------------------|
|  |                    |  |                  |
| <b>DEPARTAMENTO DE MARKETING</b>  |                    |  |                  |
| <b>PROCEDIMIENTO DE MARKETING</b>   |                    | <b>7.5.1 CONTROL DE LA PRODUCCION Y DE LA PRESTACION DEL SERVICIO.</b><br><b>7.2.2. REVISION DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO.</b><br><b>7.2.3.- COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE ( ENCUESTAS )</b> |                  |
| <b>17-07-2016</b>   | <b>Pág. 7 de 9</b> | <b>PR-DM-01</b>  | <b>Edición 1</b> |

- El asistente de marketing realiza la búsqueda del pasaje de avión o de hotel en sitios web seleccionados, comparando tarifas y seleccionando el más conveniente para la empresa.
- El asistente de marketing envía el ticket o reservación mediante correo electrónico al solicitante informando de la fecha y hora. Esto lo realiza con copia al gerente de marketing de la actividad realizada.
- El asistente de marketing procede a imprimir la solicitud enviada, la aprobación del gerente de marketing y una copia de la emisión del ticket para respaldo según operario de la empresa.

### **3.11 Satisfacción del cliente:**

- El ejecutivo de ventas entrega a los clientes una encuesta de satisfacción por cada entrega que realice en los diferentes hospitales y clínicas según anexo 2, en el cual se evalúan distintos aspectos con relación a la entrega del producto y la atención brindada.



| DEPARTAMENTO DE MARKETING         |                    |  |                  |
|-----------------------------------|--------------------|--|------------------|
| <b>PROCEDIMIENTO DE MARKETING</b> |                    | <b>7.5.1 CONTROL DE LA PRODUCCION Y DE LA PRESTACION DEL SERVICIO.</b><br><b>7.2.2. REVISION DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO.</b><br><b>7.2.3.- COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE ( ENCUESTAS )</b> |                  |
| <b>17-07-2016</b>                 | <b>Pág. 8 de 9</b> | <b>PR-DM-01</b>  | <b>Edición 1</b> |

- El ejecutivo de ventas envía la encuesta llenada al asistente de marketing previamente escaneada.
- El asistente de marketing procede a tabular los resultados por encuesta y entrega un informe final mensual al gerente de marketing.



### DEPARTAMENTO DE MARKETING

#### PROCEDIMIENTO DE MARKETING

**7.5.1 CONTROL DE LA PRODUCCION Y DE LA PRESTACION DEL SERVICIO.**  
**7.2.2. REVISION DE LOS REQUISITOS RELACIONADOS CON EL PRODUCTO.**  
**7.2.3.- COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE**  
**( ENCUESTAS )**

17-07-2016


Pág. 9 de 9

PR-DM-01

Edición 1

### REGISTROS Y ANEXOS

Anexo 1:

|    |  | PROCESO DE VENTAS                    |          |              |              |   |
|---|--|--------------------------------------|----------|--------------|--------------|---|
|   |  | ENCUESTA DE SATISFACCION DEL CLIENTE |          |              |              |   |
| <b>DATOS:</b>   |  |                                      |          |              |              |   |
| Fecha de la encuesta  |  |                                      |          |              |              |   |
| Institución:  |  |                                      |          |              |              |   |
| Nombre del Encuestado:  |  |                                      |          |              |              |   |
| Cargo:  |  |                                      |          |              |              |   |
| Servicio  |  |                                      |          |              |              |   |
| DIA Y MES DE NACIMIENTO   |  |                                      |          |              |              |   |
| <p>ALEM Cía. Ltda., en busca de la mejora continua, ha desarrollado la siguiente encuesta, la cual pedimos sea contestada de acuerdo a la siguiente calificación:</p> |  |                                      |          |              |              |   |
| 1) INSATISFACTORIO  |  | 2) REGULAR                           | 3) BUENO | 4) MUY BUENO | 5) EXCELENTE |   |
| 1. Calidad del producto   |  |                                      | 1        | 2            | 3            | 4 |
| 2. Calidad del servicio   |  |                                      | 1        | 2            | 3            | 4 |
| 3. Confiabilidad de la empresa  |  |                                      | 1        | 2            | 3            | 4 |
| 4. Servicio Post - venta  |  |                                      | 1        | 2            | 3            | 4 |
| 5. Tiempo de entrega del producto   |  |                                      | 1        | 2            | 3            | 4 |
| 6. Desempeño de la persona de contacto  |  |                                      | 1        | 2            | 3            | 4 |
| 7. Tiempo de respuesta al llamado   |  |                                      | 1        | 2            | 3            | 4 |
| <b>SUGERENCIAS:</b> (Oportunidad de Mejora)   |  |                                      |          |              |              |   |
|   |  |                                      |          |              |              |   |
|   |  |                                      |          |              |              |   |
|   |  |                                      |          |              |              |   |
|   |  |                                      |          |              |              |   |



Anexo 2:

|   |                     |                    |                  |
|---|---------------------|--------------------|------------------|
|  |                     |                    |                  |
| <b>COMPRAS DE BIENES Y SERVICIOS</b>  |                     | <b>7.4 COMPRAS</b> |                  |
| <b>25-05-2015</b>   | <b>PAG 11 DE 13</b> | <b>PR-CG-09</b>    | <b>Edición 5</b> |

**ANEXO : SOLICITUD PARA COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS**

|   |                                   |   |                                      |
|---|-----------------------------------|---|--------------------------------------|
|  |                                   | SOLICITUD PARA COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS |                                      |
|   |                                   | NO.   | C-005                                |
| DEPARTAMENTO SOLICITANTE: CONTABILIDAD  |                                   |   |                                      |
| NOMBRE DEL SOLICITANTE: PATRICIA CONDOR   |                                   |   |                                      |
| FECHA: 17-09-2014   |                                   |   |                                      |
| CODIGO  | DESCRIPCION                       | CANTIDAD                                    | OBSERVACIONES                        |
|   | 1 Impresora                       |   | 1 Para reemplazo de impresora dañada |
| CONSIDERACIONES QUE SE DEBEN TOMAR EN CUENTA EN EL CASO QUE SEA NECESARIO         |                                   |   |                                      |
| PRODUCTO  | REQUISITO DE TIPO DE MATERIAL     |   |                                      |
|   |                                   |   |                                      |
| Producto y/o Servicio   | REQUISITO DE CALIDAD              |   |                                      |
|   |                                   |   |                                      |
| Calificación de Personal  | REQUISITOS DE PERSONAL CALIFICADO |   |                                      |
| Revisión de Sistemas  |                                   |   |                                      |
| SOLICITADO POR:   | Patricia Condor                   | Revisado por                                |                                      |
| APROBADO POR  | Dr. Isaac Alvarez                 | Guardalmacón                                |                                      |
| COMITÉ DE COMPRAS   |                                   |   |                                      |

## CAPITULO CUARTO

### 4. ESTABLECIMIENTO DEL PRESUPUESTO Y SISTEMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

En el capitulo cuarto se hablará de el presupuesto que se requerirá para la implementación y mejoramiento del departamento de marketing, el mismo esta compuesto por 2 partes , la primera de lo que se requerirá para la creación y la segunda de lo que se necesita para arrancar durante el primer año de operación. El sistema de control y seguimiento que se utilizará estará monitoreado en base a indicadores que deberán ser cumplidos por todo el departamento de marketing.

#### 4.1 PRESUPUESTO DEPARTAMENTO DE MARKETING

##### INVERSION EN ACTIVOS FIJOS EN DOLARES

**Tabla 55:** Inversión activos fijos

| MAQUINARIA                        | CANTIDAD | VALOR<br>UNITARIO<br>\$ | VALOR<br>TOTAL \$      |
|-----------------------------------|----------|-------------------------|------------------------|
| Plotter de impresión              | 1        | 9,500 \$                | 9,500 \$               |
| <b><i>SUBTOTAL MAQUINARIA</i></b> |          |                         | <b><i>9,500 \$</i></b> |
| <b><i>TOTAL MAQUINARIA</i></b>    |          |                         | <b><i>9,500 \$</i></b> |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

**Tabla 56:** Inversión muebles y enseres

| <b>MUEBLES Y ENSERES</b>              | <b>CANTIDAD</b> | <b>VALOR<br/>UNITARIO<br/>(\$)</b> | <b>VALOR<br/>TOTAL (\$)</b> |
|---------------------------------------|-----------------|------------------------------------|-----------------------------|
| Silla gerencia                        | 1               | 90                                 | 90                          |
| Sillas de escritorio                  | 3               | 50                                 | 150                         |
| Archivador                            | 3               | 80                                 | 240                         |
| Escritorio gerencia                   | 1               | 450                                | 450                         |
| Escritorio asistentes                 | 3               | 250                                | 750                         |
| <b><i>TOTAL MUEBLES Y ENSERES</i></b> |                 |                                    | <b><i>1,680.00</i></b>      |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

**Tabla 57:** Inversión equipos de oficina y computación

| <b>EQUIPOS</b>                          | <b>CANTIDAD</b> | <b>VALOR<br/>UNITARIO<br/>\$</b> | <b>VALOR<br/>TOTAL</b>    |
|---|-----------------|----------------------------------|---------------------------|
| <b><u>OFICINA</u></b>                   |                 |                                  |                           |
| Telefono manos libres                   | 3               | 80 \$                            | 240 \$                    |
| Telefono con camara gerente             | 1               | 140 \$                           | 140 \$                    |
| <b><i>TOTAL EQUIPOS OFICINA</i></b>     |                 |                                  | <b><i>380.00 \$</i></b>   |
| <b><u>COMPUTACIÓN</u></b>               |                 |                                  |                           |
| Laptop Gerente                          | 1               | 1300 \$                          | 1300 \$                   |
| Laptop Asistentes                       | 3               | 700 \$                           | 2100 \$                   |
| Television 35                           | 1               | 1400 \$                          | 1400 \$                   |
| Impresora a color                       | 1               | 1300 \$                          | 1300 \$                   |
| DVD                                     | 1               | 80 \$                            | 80 \$                     |
|   |                 |                                  |                           |
| <b><i>TOTAL EQUIPOS COMPUTACION</i></b> |                 |                                  | <b><i>6,180.00 \$</i></b> |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

**Tabla 58:** Inversión construcción e instalaciones

| <b>CONSTRUCCIONES<br/>E INSTALACIONES</b>      | <b>CANTIDAD</b> | <b>VALOR<br/>UNITARIO<br/>(\$)</b> | <b>VALOR<br/>TOTAL<br/>(\$)</b> |
|--|-----------------|------------------------------------|---------------------------------|
| Adecuaciones                                   | 1               | 350 \$                             | 350 \$                          |
| <b><i>TOTAL CONSTRUCCION E INSTALACION</i></b> |                 |                                    | <b><i>350.00 \$</i></b>         |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

**Tabla 59:** Total activos fijos por invertir

| <b>ACTIVO FIJO</b>                | <b>VALOR TOTAL<br/>\$</b>  |
|-----------------------------------|----------------------------|
| Vehículo                          | -                          |
| Maquinaria                        | 9,500.00 \$                |
| Equipos                           | 6,560.00 \$                |
| Construcción e instalación        | 350.00 \$                  |
| Muebles y Enseres                 | 1,680.00 \$                |
| <b><i>TOTAL ACTIVOS FIJOS</i></b> | <b><i>18,090.00 \$</i></b> |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

**Tabla 60:** Depreciación activos

**DEPRECIACION ANUAL DE LOS ACTIVOS FIJOS**

| <b>ACTIVOS FIJOS</b>          | <b>VALOR<br/>(\$)</b>   | <b>VIDA<br/>UTIL<br/>(años)</b> | <b>PORCENTAJE<br/>ANUAL</b> | <b>DEPRECIACIÓN<br/>ANUAL (\$)</b> |
|-------------------------------|-------------------------|---------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|
| MUEBLES Y ENSERES             | 1,680.00 \$             | 10                              | 10%                         | 168.00 \$                          |
| EQUIPOS DE OFICINA            | 380.00 \$               | 10                              | 10%                         | 38.00 \$                           |
| EQUIPOS DE COMPUTACIÓN        | 6,180.00 \$             | 3                               | 33.33%                      | 2,060.00 \$                        |
| MAQUINARIA                    | 9,500.00 \$             | 5                               | 20%                         | 1,900.00 \$                        |
| CONSTRUCCIÓN E<br>INSTALACIÓN | 350.00 \$               | 10                              | 10%                         | 35.00 \$                           |
| <b><i>TOTAL</i></b>           | <b><i>18,090.00</i></b> |                                 |                             | <b><i>4,201.00 \$</i></b>          |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

**Tabla 61:** Gastos Administrativos personal departamento de marketing

| <b><u>GASTOS ADMINISTRATIVOS</u></b> |                              |                      |                        |                              |                              |                          |                             |                           |
|--------------------------------------|------------------------------|----------------------|------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------|-----------------------------|---------------------------|
| <b>CARGO</b>                         | <b># PERSONAS REQUERIDAS</b> | <b>SUELDO BASICO</b> | <b>APORTE PATRONAL</b> | <b>DECI MO TERCER SUELDO</b> | <b>DECI MO CUARTO SUELDO</b> | <b>FONDOS DE RESERVA</b> | <b>TOTAL SUELDO MENSUAL</b> | <b>TOTAL SUELDO ANUAL</b> |
| Gerente de marketing                 | 1                            | 1600,00 \$           | 178,40 \$              | 133,33 \$                    | 28,33 \$                     | 133,33 \$                | 2073,40 \$                  | 24880,80 \$               |
| Asistente de marketing               | 3                            | 750,00 \$            | 83,63 \$               | 62,50 \$                     | 28,33 \$                     | 62,50 \$                 | 986,96 \$                   | 11843,50 \$               |
| <b>TOTAL MENSUAL</b>                 | <b>4</b>                     | <b>2350 \$</b>       | <b>262,03 \$</b>       | <b>195,83 \$</b>             | <b>56,67 \$</b>              | <b>195,83 \$</b>         | <b>3.060,36 \$</b>          | <b>36724,30 \$</b>        |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.**Tabla 62:** Gastos de ventas

| <b><u>GASTOS DE VENTAS</u></b> |                         |                     |                 |
|--------------------------------|-------------------------|---------------------|-----------------|
| <b>Cant.</b>                   | <b>Cargo</b>            | <b>Mensual (\$)</b> | <b>TOTAL</b>    |
| 3                              | Movilización Asistentes | 80.00 \$            | 240 \$          |
| 1                              | Movilización Gerente    | 170.00 \$           | 170 \$          |
|                                | <b>TOTAL ANUAL</b>      |                     | <b>4,920.00</b> |
|                                | <b>TOTAL MANO OBRA</b>  |                     |                 |
|                                | 41,644.30 \$            |                     |                 |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.**Tabla 63:** Suministros y gastos

| <b>SUMINISTROS Y OTROS GASTOS</b> | <b>PROMEDIO CONSUMO \$</b> |
|-----------------------------------|----------------------------|
| <b>MENSUAL</b>                    | <b>300.00 \$</b>           |
| <b>TOTAL ANNUAL</b>               | <b>3600.00 \$</b>          |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

**Tabla 64:** Total capital de trabajo

| <i><b>CONCEPTO</b></i>                              | <i><b>VALOR TOTAL (\$)</b></i> |
|---|--------------------------------|
| Materias Primas                                     | 0.00                           |
| Mano de Obra  | 41,644.30 \$                   |
| Gastos Generales                                    | 0.00                           |
| Gasto financieros                                   | 0.00                           |
| Otros Gastos  | 3,600.00 \$                    |
| <b><i>TOTAL DE CAPITAL<br/>DE TRABAJO ANUAL</i></b> | <b><i>45,244.30 \$</i></b>     |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

**Tabla 65:** Total inversión departamento de marketing

| <b>CONCEPTO</b>  | <b>TOTAL</b>        |
|--|---------------------|
| Inversión fija   | 18,090.00 \$        |
| Inversión diferida   | -                   |
| Inversión capital de trabajo   | 45,244.30 \$        |
| <b>Total inversión creación<br/>departamento marketing<br/>area fisica</b> | <b>63,334.30 \$</b> |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

## 4.2 PRESUPUESTO PRIMER AÑO DEPARTAMENTO DE MARKETING

Tabla 66: Presupuesto 1er año área marketing

| Estrategia   | Detalle  | Total         | Inversión | Gasto Anual   |
|--|--|---------------|-----------|---------------|
| Capacitar al gerente de marketing y a los 3 asistentes en temas relacionados al área de marketing  | Costo de la capacitación a los empleados.          | 8,000.00 \$   |           | 8,000.00      |
| Brindar capacitación a todos los empleados sobre atención al cliente, de manera que se pueda empoderar la marca a los empleados para que sean ellos los primeros en recomendarla, la capacitación la realizará el gerente de marketing | Costo de la capacitación a los empleados.          | 4,000.00 \$   |           | 4,000.00 \$   |
| Rediseñar la página web corporativa con información actualizada de la empresa ,sus productos, marcas, noticias importantes y que tenga un contacto acorde con el cliente   | Rediseño pagina web                                | 1,500.00 \$   |           | 1,500.00 \$   |
| Crear una fan page corporativa en Facebook, twitter con una estrategia de marketing de contenidos  | Publicidad   | 2,000.00 \$   |           | 2,000.00 \$   |
| Realizar al menos un anuncio al año en revistas dirigidas a medicos, pacientes y hospitales publicitando a la empresa, sus marcas y productos  | Pauta en revista                                   | 1,500.00 \$   |           | 1,500.00 \$   |
| Organizar un evento en el cual se presente a la empresa y sus diferentes productos   | Costo de alquiler y diseño de imagen               | 15,000.00 \$  |           | 15,000.00 \$  |
| Utilizar periódicamente promociones comerciales que incentiven la recompra en clientes   | Costo del descuento que se realizaría en la venta. | 90,000.00 \$  |           | 90,000.00 \$  |
|  | <b>TOTAL PRESUPUESTO A</b>                         | 122,000.00 \$ |           | 122,000.00 \$ |

Fuente: Alem Cía. Ltda.

**Tabla 67:** Presupuesto 1er año área marketing

| <b>Estrategia</b>  | <b>Detalle</b>   | <b>Total</b>         | <b>Inversión</b>   | <b>Gasto Anual</b>   |
|--|--|----------------------|--------------------|----------------------|
| Asistir a ferias o congresos para exposicion de productos, presentacion de equipos y exposicion al publico en general        | Costo de asistir a la feria y contar con un stand adecuado donde exponer el producto | 15,000.00 \$         |                    | 15,000.00 \$         |
| Disenar un programa de atencion al cliente con el fin de tener un control del servicio prestado y fidelizacion de los mismos | Costo de adquisicion de botones calificadores  | 13,000.00 \$         |                    | 13,000.00 \$         |
| Fijar precios especiales por paquete de productos, sobre todo en la linea de insumos   | Costo de descuento que se realiza en la venta  | 28,000.00 \$         |                    | 28,000.00 \$         |
| Ampliar el canal de ventas abriendo un showroom en las diferentes sucursales de la empresa Guayaquil, Cuenca y Manta         | Costo de adecuar el local o la isla a las necesidades de la empresa                  |                      | 5,000.00 \$        |                      |
|  | Gasto de arriendo  | 15,800.00 \$         |                    | 10,800.00 \$         |
| Realizar negociaciones de contratos de largo plazo para clientes importantes   | Costo de realizar reuniones con los clients  | 5,765.70 \$          |                    | 5,765.70 \$          |
| Arrendar 3 bodegas para una mejor distribucion de equipos e insumos en las sucursales de Guayaquil, Cuenca y Manta           | Costo de alquiler de las bodegas   | 5,000.00 \$          |                    | 5,000.00 \$          |
| Contratar personal de seguridad y alarmas para las 3 bodegas   | Costo de la seguridad prestada para las 3 bodegas                                    | 3,000.00 \$          |                    | 3,000.00 \$          |
|  | <b>TOTAL PRESUPUESTO B</b>   | 85,565.70 \$         | 5,000.00 \$        | 80,565.70 \$         |
| <b>INVERSIÓN TOTAL</b>   |  | <b>207,565.70 \$</b> | <b>5,000.00 \$</b> | <b>202,565.70 \$</b> |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.



**Tabla 68:** Total inversión departamento incluido creación

| CONCEPTO   | TOTAL                |
|--|----------------------|
| Inversión capital de trabajo   | 63,334.30 \$         |
| Inversión primer año operación   | 207,565.70 \$        |
| <b>Total de la inversión creación departamento marketing Alem Cia. Ltda.</b> | <b>270,900.00 \$</b> |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

### 4.3 ANÁLISIS DE FACTIBILIDAD

El retorno sobre la inversión “es el valor económico generado como resultado de la realización de diferentes actividades de marketing. Con este dato, podemos medir el rendimiento que hemos obtenido de una inversión. ” (40 GRADOS DE FIEBRE, 2015).

Para calcular el ROI se aplicará la siguiente fórmula:

$$\text{ROI} = (\text{Beneficio} - \text{Inversión}) / \text{Inversión}$$

**Tabla 69:** ROI

|   |                 |
|---|-----------------|
| Beneficio: Incremento en ventas año 2016 vs. 2015 | 2,083,226.61 \$ |
| Inversión   | 270,900.00 \$   |
| ROI   | 6,69            |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

Este indicador mide la viabilidad de poder afrontar un nuevo proyecto dentro de la empresa, si el ROI da un resultado positivo significa que el mismo es rentable, por el contrario si es negativo Alem Cia. Ltda., perdiera todo lo invertido en la

implementación y mejoramiento del departamento de marketing. El resultado concluye que el proyecto a implementarse genera valor y que es viable.

#### 4.4 ANÁLISIS FLUJO DEL PROYECTO

**Tabla 70:** Flujo del proyecto

|                        | <b>Inversión inicial</b> | <b>AÑO 2016</b> | <b>AÑO 2017</b> | <b>AÑO 2018</b> | <b>AÑO 2019</b> |
|------------------------|--------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>INGRESOS</b>        |                          | 2,083,226.61 \$ | 2,208,220.21 \$ | 2,340,713.42 \$ | 2,481,156.23 \$ |
| <b>Egresos</b>         |                          |                 |                 |                 |                 |
| <b>Marketing</b>       |                          | 54,328.17 \$    | 57,587.86 \$    | 61,043.13 \$    | 64,705.72 \$    |
| <b>Costos</b>          |                          | 1,001,291.86 \$ | 1,061,369.37 \$ | 1,125,051.54 \$ | 1,192,554.63 \$ |
| <b>Gastos</b>          |                          | 866,200.40 \$   | 918,172.42 \$   | 973,262.77 \$   | 1,031,658.53 \$ |
| <b>Total Flujo</b>     |                          | 161,406.18 \$   | 171,090.56 \$   | 181,355.99 \$   | 192,237.35 \$   |
| <b>DEPRECIACIONES</b>  |                          | 16,679.56 \$    | 17,680.34 \$    | 18,741.16 \$    | 19,865.63 \$    |
| <b>FLUJO NETO</b>      | -270,900 \$              | 178,085.75 \$   | 188,770.89 \$   | 200,097.15 \$   | 212,102.97 \$   |
| <b>FLUJO ACUMULADO</b> | -270,900 \$              | -92,814.25 \$   | 95,956.64 \$    | 296,053.78 \$   | 508,156.76 \$   |

|     |              |
|-----|--------------|
| TIR | 58.6%        |
| VNA | \$291,091.73 |

|                           |        |
|---------------------------|--------|
| TASA DE INTERES DE BANCOS | 7.70%  |
| INFLACION                 | 1.31%  |
| PRIMA RIESGO              | 5%     |
| TASA DE DESCUENTO         | 14.01% |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

La TIR “tasa interna de retorno de una inversión es el rendimiento requerido que produce un VPN de cero cuando se usa como tasa de descuento.”  
(ROSS, WESTERFIELD, JORDAN, 2010).

Si en un proyecto de inversión la TIR es mayor que la tasa de descuento, se concluye que el proyecto es rentable ya que la rentabilidad del proyecto es superior a la tasa de rendimiento mínima requerida por los inversionistas. Ya realizado el análisis de el flujo se determina que la TIR para este proyecto es de 58.8% y su VNA de 291,091.73\$, lo cual nos dice que el proyecto es rentable y que la empresa puede salir muy beneficiada del mismo.

Por otro lado esta el PRI, o periodo de recuperación que es un instrumento financiero que sirve para determinar el tiempo que se necesitara para recuperar la inversión de un proyecto. En este caso se sabe que el tiempo de recuperación es de 5 meses.

**Tabla 71:** Periodo de recuperación

|                                       |               |
|---------------------------------------|---------------|
| PERIODO ANTERIOR AL CAMBIO DEL SIGNO  | 1             |
| VALOR ABSOLUTO DEL FLUJO ACUMULADO    | 92,814.25 \$  |
| FLUJO DE CAJA EN EL SIGUIENTE PERIODO | 188,770.89 \$ |
| PERIODO DE PAYBACK                    | 0.5 Meses     |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

La propuesta de mejoramiento e implementación del departamento de marketing hará que Alem. Cia. Ltda., tenga un incremento en ventas por los siguientes rubros a continuación. En este proyecto no se realiza ningún préstamo ya que la compañía cuenta con una buena liquidez respaldada por instituciones financieras como son el Banco Pichincha, Banco Internacional y Banco Pacífico. La empresa ya tiene 24 años en el mercado lo que hace que su progreso financiero haya incrementado y tenga una estabilidad económica buena.

**Tabla 72:** Incremento en ventas

| <b>INCREMENTO</b>    | <b>BENEFICIO</b> |
|----------------------|------------------|
| INCREMENTO PERIODO 1 | 2,083,226.61 \$  |
| INCREMENTO PERIODO 2 | 2,208,220.21 \$  |
| INCREMENTO PERIODO 3 | 2,340,713.42 \$  |
| INCREMENTO PERIODO 4 | 2,481,156.23 \$  |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

#### 4.5 ESTADO DE RESULTADOS 2015 ALEM CIA LTDA

**Tabla 73:** Estado de perdidas y ganancias Alem Cia. Ltda.

| <b>ALVAREZ LARREA EQUIPOS MÉDICOS ALEM<br/>CIA. LTDA</b> |                       |
|--|-----------------------|
| <b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>                    |                       |
| <b>DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE 2015</b>            |                       |
| <b>AÑO 2015</b>  |                       |
| <b>INGRESOS</b>  |                       |
| VENTAS GRAVADAS CON 12%                                  | 30530559.09 \$        |
| PRESTACIONES DE SERVICIOS CON 12%                        | 1818354.24 \$         |
| ARRIENDOS OPERATIVOS                                     | 29800 \$              |
| DIVIDENDOS   | 696.66 \$             |
| UTILIDAD EN VENTA PPE                                    | 11904.54 \$           |
| GANANCIAS POR GARANTIAS                                  | 963681.65 \$          |
| INGRESOS POR REMBOLSOS DE SEGUROS                        | 17560.66 \$           |
| OTROS INGRESOS   | 3095.45 \$            |
| INGRESOS INTERESES CON INSTITUCIONES<br>FINANCIERAS      | 1344791.24 \$         |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                                    | <b>34720443.53 \$</b> |
|  |                       |

|  |                |
|--|----------------|
| <b>COSTO DE VENTAS</b>   |                |
| INVENTARIO INICIAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO    | 24247790.62 \$ |
| COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO | 2161216.03 \$  |
| IMPORTACIONES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO         | 13021461.55 \$ |
| (-) INVENTARIO FINAL DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO  | 22835536.33 \$ |
| INVENTARIO INICIAL DE PRODUCTOS EN PROCESO                         | 133293.03 \$   |
| (-) INVENTARIO FINAL DE PRODUCTOS EN PROCESO                       | 40027.2 \$     |
| <b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>                                       | 16688197.7 \$  |
|  |                |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>  | 18032245.83 \$ |
|  |                |
| <b>GASTO BENEFICIOS A EMPLEADOS</b>                                |                |
|  |                |
| SUELDOS Y SALARIOS   | 3068795.31 \$  |
| BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES                               | 998732.62 \$   |
| APORTE IESS ( INCLUYE FONDO RESERVA)                               | 765649.31 \$   |
| HONORARIOS PROFESIONALES   | 935754.07 \$   |
| HONORARIOS Y OTROS PAGOS POR SERVICIOS OCACIONALES                 | 68822.76 \$    |
| JUBILACIONES   | 44209.26 \$    |
|  |                |

|  |               |
|--|---------------|
| <b>TOTAL GASTO BENEFICIOS A EMPLEADOS</b>                                | 5881963.33 \$ |
|  |               |
| <b>GASTOS POR DEPRECIACIONES</b>   |               |
|  |               |
| GASTO DEPRECIACION NO ACELERADA  | 236228.15 \$  |
| GASTO POR DEPRECIACIONES DEL COSTO HISTORICO DE PROPIEDADES DE INVERSION | 4518.24 \$    |
|  |               |
| GASTO DEPRECIACIONES PPE   | 37246.32 \$   |
| <b>TOTAL GASTOS POR DEPRECIACIONES</b>                                   | 277992.71 \$  |
|  |               |
| <b>GASTOS PERDIDAS NETAS POR DETERIORO EN EL VALOR</b>                   |               |
|  |               |
| PERDIDAS ACTIVOS FINANCIEROS   | 447867.37 \$  |
| PERDIDA INVENTARIOS  | 835596.08 \$  |
| PERDIDA PPE  | 269.16 \$     |
| OTRAS PERDIDAS   | 186125.36 \$  |
|  |               |
| <b>TOTAL GASTOS PERDIDAS NETAS POR DETERIORO EN EL VALOR</b>             | 1469857.97 \$ |
|  |               |
| PERDIDA EN VENTAS DE ACTIVOS   |               |
|  |               |
| PERDIDA EN VENTAS DE ACTIVOS NO RELACIONADAS                             | 655.51 \$     |
|  |               |
| <b>TOTAL PERDIDA EN VENTAS DE ACTIVOS</b>                                | 655.51 \$     |
|  |               |

|  |               |
|--|---------------|
| <b>OTROS GASTOS</b>                                      |               |
|  |               |
| PROMOCION Y PUBLICIDAD                                   | 905469.46 \$  |
| TRANSPORTE   | 147616.24\$   |
| GASTOS DE VIAJE  | 521355.49 \$  |
| GASTOS DE GESTION  | 94552.57 \$   |
| ARRENDAMIENTOS OPERATIVOS                                | 765395.68 \$  |
| SUMINISTROS, MATERIALES Y REPUESTOS                      | 266686.32 \$  |
| MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES                            | 994372.17 \$  |
| SEGUROS Y PRIMAS   | 211794.73 \$  |
| IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES                               | 911309.85 \$  |
| COMSIONES RELACIONADAS                                   | 80450.96 \$   |
| IVA QUE SE CARGA AL COSTO O GASTO                        | 1472.37 \$    |
| SERVICIOS PUBLICOS                                       | 29008.66 \$   |
| SINIESTROS   | 25230 \$      |
| OTROS  | 2181460.92 \$ |
|  |               |
| <b>TOTAL OTROS GASTOS</b>                                | 7136175.42 \$ |
|  |               |
| GASTOS FINANCIEROS Y OTROS NO OPERACIONALES              |               |
|  |               |
| COSTOS DE TRANSACCIONES BANCARIAS                        | 43374.41 \$   |
| INTERESES CON INSTITUCIONES BANCARIAS                    | 810116.12 \$  |
|  |               |
| <b>TOTAL GASTOS FINANCIEROS Y OTROS NO OPERACIONALES</b> | 853490.53 \$  |

|  |                |
|--|----------------|
|  |                |
| <b>TOTAL GASTOS</b>  | 15620135.47 \$ |
|  |                |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>  | 2412110.36 \$  |
|  |                |
| PARTICIPACION DE TRABAJADORES 15%  | 361816.554 \$  |
| (-) DIVIDENDOS EXCENTOS  | 696.66 \$      |
| (-) OTRAS RENTAS EXCENTAS  | 17560.66 \$    |
| GASTOS NO DEDUCIBLES   | 1285995.55 \$  |
| PARTICIPACION TRABAJADORES ATRIBUIBLE A<br>INGRESOS NO OBJETO DE IMPUESTO A LA RENTA | 2738.6 \$      |
|  |                |
| <b>UTILIDAD GRABABLE</b>   | 3320770.636 \$ |
| <b>TOTAL IMPUESTO CAUSADO</b>  | 730569.5399 \$ |
| (-) ANTICIPO CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO<br>FISCAL                                  | 487992.48 \$   |
| IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO MAYOR AL<br>ANTICIPO DETERMINADO                         | 242577.0599 \$ |
| SALDO DEL ANTICIPO PENDIENTE DE PAGO   | 371642.67 \$   |
|  |                |
| (-) RETENCIONES EN LA FUENTE   | 409939.41 \$   |
| <b>IMPUESTO A PAGAR</b>  | 204280.3199 \$ |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.



#### 4.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO 2016- 2019 ALEM CIA LTDA

**Tabla 74:** Estado de resultados proyectado Alem Cia. Ltda

| <b>ALVAREZ LARREA EQUIPOS MÉDICOS ALEM CIA. LTDA</b>                                     |                  |                  |                  |                  |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS</b>  |                  |                  |                  |                  |
| <b>DEL 2016 al 2019</b>  |                  |                  |                  |                  |
|  | <b>AÑO 2016</b>  | <b>AÑO 2017</b>  | <b>AÑO 2018</b>  | <b>AÑO 2019</b>  |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>  | 36,803,670.14 \$ | 39,011,890.35 \$ | 41,352,603.77 \$ | 43,833,760.00 \$ |
| <b>TOTAL COSTO DE VENTAS</b>   | 17,689,489.56 \$ | 18,750,858.94 \$ | 19,875,910.47 \$ | 21,068,465.10 \$ |
| <b>UTILIDAD BRUTA</b>  | 19,114,180.58 \$ | 20,261,031.41 \$ | 21,476,693.30 \$ | 22,765,294.90 \$ |
| <b>TOTAL GASTOS</b>  | 16,557,343.60 \$ | 17,550,784.21 \$ | 18,603,831.27 \$ | 19,720,061.14 \$ |
| <b>UTILIDAD DEL EJERCICIO</b>  | 2,556,836.98 \$  | 2,710,247.20 \$  | 2,872,862.03 \$  | 3,045,233.75 \$  |
| <b>PARTICIPACION DE TRABAJADORES 15%</b>   | 383,525.55 \$    | 406,537.08 \$    | 430,929.30 \$    | 456,785.06 \$    |
| <b>(-) DIVIDENDOS EXCENTOS</b>   | 738.46 \$        | 782.77 \$        | 829.73 \$        | 879.52 \$        |
| <b>(-) OTRAS RENTAS EXCENTAS</b>   | 18,614.30 \$     | 19,731.16 \$     | 20,915.03 \$     | 22,169.93 \$     |
| <b>GASTOS NO DEDUCIBLES</b>  | 1,363,155.28 \$  | 1,444,944.60 \$  | 1,531,641.28 \$  | 1,623,539.75 \$  |
| <b>PARTICIPACION TRABAJADORES ATRIBUIBLE A INGRESOS NO OBJETO DE IMPUESTO A LA RENTA</b> | 2,902.92 \$      | 3,077.09 \$      | 3,261.72 \$      | 3,457.42 \$      |
| <b>UTILIDAD GRABABLE</b>   | 3,520,016.87 \$  | 3,731,217.89 \$  | 3,955,090.96 \$  | 4,192,396.42 \$  |
| <b>TOTAL IMPUESTO CAUSADO</b>  | 774,403.71 \$    | 820,867.94 \$    | 870,120.01 \$    | 922,327.21 \$    |
| <b>(-) ANTICIPO CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO FISCAL</b>                                  | 517,272.03 \$    | 548,308.35 \$    | 581,206.85 \$    | 616,079.26 \$    |

|  |               |               |               |               |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO<br/>MAYOR AL ANTICIPO<br/>DETERMINADO</b> | 257,131.68 \$ | 272,559.58 \$ | 288,913.16 \$ | 306,247.95 \$ |
| <b>SALDO DEL ANTICIPO PENDIENTE<br/>DE PAGO</b>                          | 393,941.23 \$ | 417,577.70 \$ | 442,632.37 \$ | 469,190.31 \$ |
| <b>(-) RETENCIONES EN LA FUENTE</b>                                      | 434,535.77 \$ | 460,607.92 \$ | 488,244.40 \$ | 517,539.06 \$ |
| <b>IMPUESTO A PAGAR</b>  | 216,537.14 \$ | 229,529.37 \$ | 243,301.13 \$ | 257,899.20 \$ |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

## 4.7 CONTROL DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING

Para medir el desempeño del departamento implementado en la empresa Alvarez Larrea Equipos Medicos, es necesario proponer indicadores de cumplimiento que se muestran en la siguiente tabla:

**Tabla 75:** Control del departamento de marketing creado

|                           |  |  |
|---------------------------|--|--|
| <b>Objetivo</b>           | Incrementar las ventas netas de la empresa en un 6% para el año 2017 con respecto al año 2016. | Aumentar el posicionamiento de la empresa en el sector privado en las diferentes provincias del Ecuador en un 6% hasta diciembre 2017. |
| <b>Indicador</b>          | Incremento en ventas   | Posicionamiento  |
| <b>Forma de cálculo</b>   | $(\text{Ventas 2017} - \text{Ventas 2016}) / \text{Ventas 2016}$                               | Comparar el posicionamiento del año 2015 9,75% y al que se espera llegar que es del 13%  |
| <b>Resultado esperado</b> | Incremento de al menos 6% en ventas.   | Lograr un posicionamiento del 13% en relacion al total del mercado de distribucion de equipos e insumos medicos en el Ecuador          |
| <b>Periodo de Cálculo</b> | Anual  | Anual  |

**Fuente:** Alem Cía. Ltda.

La persona responsable de hacer cumplir lo anterior será el Gerente de Marketing y los 3 asistentes a su cargo, las estrategias planeadas en el presupuesto anual deberán ser cumplidas y terminadas en el periodo determinado. Cumpliendo con todo lo estipulado en el presente trabajo la empresa conseguirá un incremento en ventas, mejor posicionamiento en el mercado y un nuevo y mejorado departamento de marketing creado y diseñado por mi persona.

## **CAPITULO 5**

### **5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **5.1 CONCLUSIONES**

- En el análisis de las ventas generadas por Alem Cía. Ltda. en los últimos 4 años obtenemos que el 80% de estas pertenecen al sector público y el 20% restante corresponden al sector privado. Esto se debe a que en el actual gobierno la prioridad es la salud y la educación en cuanto al equipamiento y restructuración hospitalaria, el Ecuador asigno 2400 \$ millones para que este proyecto se ejecutara a través del tiempo.
- El posicionamiento que tiene la empresa en la actualidad es buena pero debido a la falta de decisiones oportunas y a un departamento de marketing, las acciones que se realizan día a día hacen que la compañía no desarrolle mejor su ventaja competitiva.
- Debido a las restricciones que el Ecuador impone a las importaciones de productos, hace que la empresa tenga demoras en la llegada de varios equipos e insumos por lo cual conlleva a incurrir en mora. La adquisición y manejo de órdenes de compra sin planificación alguna hace que esta amenaza predomine en la empresa.
- Una de las razones por la cual los clientes actuales de Alem Cía. Ltda., escogen a la empresa es por la calidad y los certificados de proveedores exclusivos de marcas entre las cuales podemos mencionar a Cook, Drager Intuitive y Karl Storz.
- La unidad de negocio de insumos y equipos es la más atractiva en la empresa y es la que tiene más rotación por ventas en Alem Cia Ltda, sin embargo la empresa tiene

varias líneas como medicina deportiva que por falta de inversión en el diseño, publicidad y presentación de los mismos ha conllevado a que las mismas estén sin venta alguna.

- Aplicando y desarrollando la propuesta de implementación y mejoramiento del departamento de marketing la empresa podría incrementar un 6% sus ventas y consiguiendo una participación de mercado del 13%.
- Analizando el ROI y el VAN, se puede concluir que la relación entre la inversión en marketing y el beneficio generado es favorable para la empresa. El retorno esperado para la inversión es del 6.69 expresado en el aumento en ventas del 2016 referente al año 2015 mientras que el valor actual neto \$291,091.73 indica un valor positivo lo que significa que la inversión es viable.
- La inversión que se ha propuesto para el presente trabajo es necesaria para que el proyecto refleje los resultados esperados, el retorno de la inversión se reflejará con el incremento en ventas del 6% que se logrará incentivando un mayor volumen de compra de clientes actuales como atrayendo nuevos clientes a la empresa como es el sector privado.

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- Al tener una ventaja competitiva en marca y producto la empresa debería invertir en promoción y publicidad para darse a conocer en nichos no controlados y tratando de ingresar en los mismos, lo cual dará como resultado el incremento en ventas y fidelización de clientes.

- Es necesario la implementación de un SIM de marketing en Alem Cía. Ltda. ya que teniendo un recurso de información integrado, las decisiones y estrategias son elaboradas en base a una planificación y con indicadores de control y seguimiento.
- La empresa y el departamento de marketing debe centrarse en la satisfacción del cliente, una buena opción es la utilización de encuestas de satisfacción periódicas para el control del servicio, atención y producto.
- Es importante que la empresa lleve un control de las estrategias planeadas anualmente para conocer el grado de cumplimiento de las mismas y asignar responsables para medir compromiso.
- Es necesario que el nuevo departamento de marketing este constantemente actualizado en temas relacionados al área de mercadotecnia y afines.
- Alem Cía. Ltda., debe evaluar periódicamente el entorno interno y externo de negocios a fin de tener un control y llegar a tomar las decisiones apropiadas.
- En base a que Alem Cía. Ltda, ha tenido un decrecimiento en ventas periódico, se recomienda a la misma a la inversión en la implementación y mejoramiento del departamento de marketing de la misma.
- Para que Alem Cía. Ltda., pueda expandir su mercado y desarrollar estrategias de comercialización y ventas es necesario la presencia de un departamento de ventas y de un gerente con formación en el área de marketing.

## Bibliografía

- 40 GRADOS DE FIEBRE. (2015). *40 GRADOS DE FIEBRE*. Recuperado el 20 de 11 de 2016, de 40 GRADOS DE FIEBRE: <https://www.40defiebre.com/que-es/roi/>
- Aduana del Ecuador . (2012). *Arancel Integrado de Importaciones del Ecuador* .
- Aiteco Consultores. (s.f.). *Aiteco Consultores*. Recuperado el 29 de 05 de 2016, de Gestión de las organizaciones Post: <http://www.aiteco.com/definicion-de-objetivos/>
- Alonso Martán, M. Á. (2015). *Gestión. Org*. Obtenido de <http://www.gestion.org/economia-empresa/gestion-contable/43504/que-es-el-roa-y-como-se-calcula/>
- Álvarez Negosheva, E. (2013). *Gestiopolis*. Recuperado el 22 de ABRIL de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/administracion-por-objetivos-en-la-gestion-empresarial/>
- Buenos Negocios . (29 de 04 de 2013). *Buenos Negocios* . Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/359-4-estrategias-crecer>
- Castellanos Castillo, J. R. (34 de 08 de 2011). *Gestiopolis* . Recuperado el 23 de 04 de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/>: <http://www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/>
- Ernest Young . (s.f.). *Ernest Young* . Recuperado el 07 de Mayo de 2016, de Perspectivas: <http://www.ey.com/MX/es/Issues/Business-environment/Seis-tendencias-globales-definen-el-mundo-de-los-negocios---La-innovacion-rapida-en-tecnologia-crea-un-mundo-inteligente-y-movil>
- Ferrel, Hartline. (2012). *ESTRATEGIA DE MARKETING* (QUINTA EDICION ed.). CENCAGE LEARNING.
- Gestiopolis.com, E. (08 de 08 de 2001). *Gestipolis*. Recuperado el 29 de 05 de 2016, de ¿Qué es el índice de rotación de personal y cómo se calcula?: <http://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-personal-y-como-se-calcula/>
- Hernández Ruiz, A. D. (01 de 07 de 2006). *Gestiopolis*. (A. D. Ruiz, Productor) Recuperado el 24 de 04 de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/sistema-de-informacion-de-marketing/>
- Idalberto Chiavenato. (s.f.). *Planeación estrategica fundamentos y aplicaciones* (Segunda Edición ed.).
- Ishikawa, Kaoru. (1986). *Qué es control total de la calidad*. Colombia: Norma .
- Kotler, P. y. (2012). *Marketing* (Decimo Cuarta ed.). Mexico : Pearson Education .
- Lorenzana, D. (10 de Enero de 2014). *Pymes y Autonomos* . Obtenido de <http://www.pymesyautonomos.com/administracion-finanzas/en-que-consiste-el-roe-y-para-que-sirve>

Mullins, Walker, Boyd y Larréché. (2002). *Administración del marketing: Un enfoque en la toma estratégica de decisiones*.

ROSS, WESTERFIELD, JORDAN. (2010). *FUNDAMENTOS DE FINANZAS COORPORATIVAS* (NOVENA ed.). MC GRAW HILL.

Schein, E. (1988). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein*.

Superintendencia de Compañías. (2014). *Tabla de Indicadores*.

Ynfante T., R. E. (27 de Enero de 2009). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/capital-de-trabajo/>